

平成 23 年度 調査・研究事業

「顧客満足度を高めるための人材教育・育成」
に関する取り組み実態調査

報 告 書

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

「顧客満足度を高めるための人材教育・育成に関する取り組み実態調査」

はじめに

現在、日本経済は大きな局面を迎えている。震災後の復興策の遅れから業績不振に陥っている企業、現代社会の急速な変化にともなう人々の価値観の多様化に対応できず危機感を抱いている企業なども見受けられる。個人・法人ともに需要そのものが減少傾向にある一方、顧客ニーズの高度化・多様化はますます進んでいる。

しかしながら、このような状況にありながら業績向上へとつなげるため、顧客満足度を高める取り組みに注力している企業がある。

顧客満足度の向上は、人材による影響が大きい。顧客と直接やりとりするのは「人」であり、店舗や雰囲気、商品をつくるのも「人」である。

ゆとり世代が本格的に社会へ出はじめ、中途採用やパート社員の雇用比率が増加しつつある現在、「人材教育・育成」は、どの業界・業種、企業にも関係する重要課題となっている。

このような状況を鑑み本調査研究は、顧客満足度を高めるための施策に取り組んでいる企業について、とくに「人材教育・育成」を中心にその実態を調査することとした。さらに、調査結果から高い活用成果を上げるための考えや取り組みをまとめ、成功へのポイントを検討した。

この「調査・研究報告書」が、顧客満足度を高めるための人材教育・育成に取り組む中小企業等の方々にとって、少しでもお役に立てれば幸いである。

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

目 次

第1章 中小企業の現状と労働生産性向上への取り組み	1
1. 中小企業を取り巻く環境	1
2. 中小企業の抱える経営課題	3
3. 労働生産性向上への取り組み	4
第2章 調査の概要	7
1. 調査研究テーマ	7
2. 調査目的	7
3. インタビュー調査の概要	7
第3章 インタビュー調査の結果	8
1. 株式会社大河内工務店	8
2. 株式会社かがわ魚食サービス	15
3. ジェイアール四国バス株式会社	22
4. 四国管財株式会社	31
5. 株式会社スワニー	40
6. ネットトヨタ南国株式会社	48
7. 株式会社平井料理システム	57
第4章 総括	64
1. インタビュー調査から考察できる「人材教育・育成」への取り組みの実態	64
2. 顧客満足度向上につながる人材教育・育成の成功ポイント	70
添付資料 インタビュー調査用紙	71
おわりに	73

第1章 中小企業の現状と労働生産性向上への取り組み

1. 中小企業を取り巻く環境

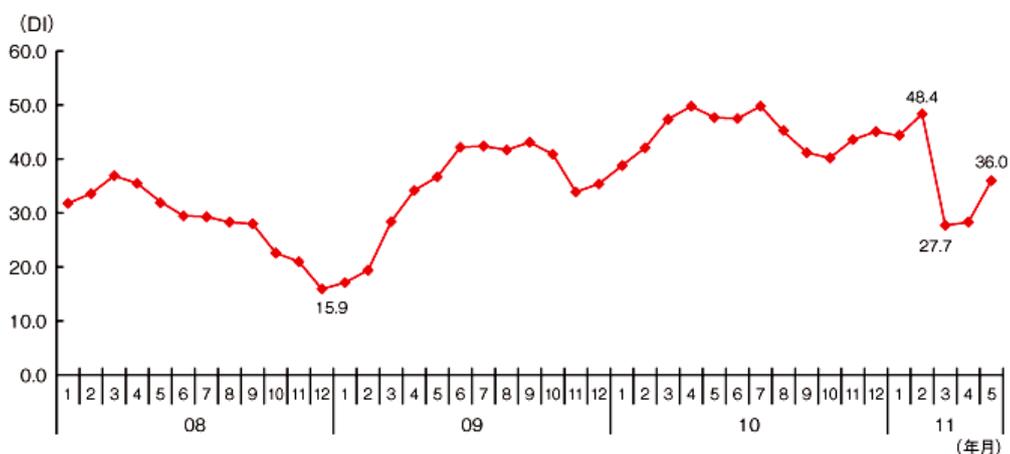
2008年のリーマンショックから2年余が経過した2011年当初、ヨーロッパ諸国の債務危機問題は解消されていないものの世界経済は、緩やかではあるが回復基調に入っていた。

そのような経済状況の中、2011年3月に東日本大震災が発生。中小企業にもさまざまな形で被害が発生した。建物や生産設備といった物的な被害だけでなく、原材料や商品の調達ができないため、生産や営業ができない状況に陥る被害も生まれた。さらに、自粛ムードや先行きへの不安感から消費マインドが低下し、売上が低迷するという影響も見られた。

(1) 全国の現状判断DI

内閣府の「景気ウォッチャー調査」によると、リーマンショック以後は回復基調が続いていたが、2011年3月の震災の影響によって大きく低下した。震災の影響により厳しい状況は続いているものの、復旧需要や被災企業に代わる代替生産増が見込まれることなどから、5月には上向きの動きが見られるようになった。

■ 全国の現状判断DI



資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」

- (注) 1. 景気ウォッチャー調査は、全国11地域においてタクシー運転手、店主など景気を肌で感じる職業の人に「街角の景況感」をヒアリングしDI化する調査。
2. 各月の調査は月末。
3. 景気現状判断DIは、景気現状に対する5段階の判断に、それぞれ次の点数を与え、これらを各回答区分の構成比(%)に乗じて算出している。
「良くなっている」+1、「やや良くなっている」+0.75、「変わらない」+0.5、「やや悪くなっている」+0.25、「悪くなっている」0。

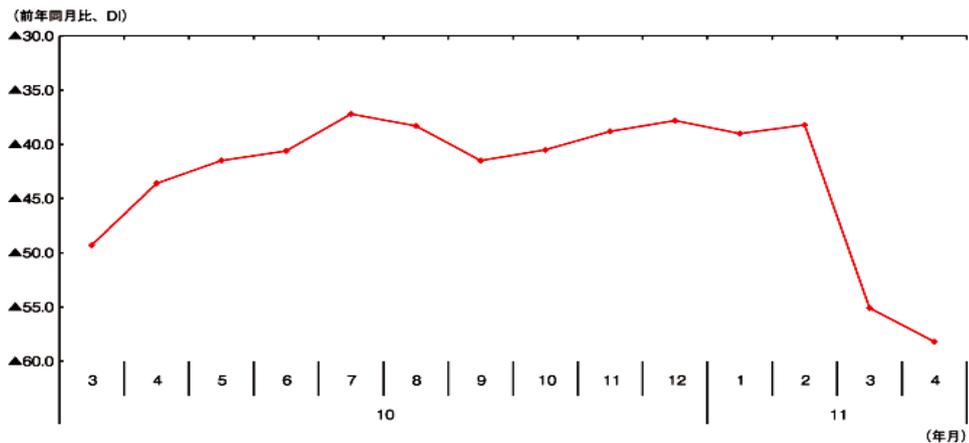
(2) 中小企業の地域別・業種別の景況D I

中小企業の景況感について、全国中小企業団体中央会の「中小企業月次景況調査」を見てみる。中小企業の景況D Iは、2010年初めから持ち直しの動きが見られたが、2010年8月から9月にかけて一旦低下した。その後、再び持ち直しの動きを見せていたが、震災発生後の2011年3月には、大幅に悪化した。

また、地域別の景況D Iを見てみると、震災で直接的被害の大きかった東北地方や関東地方で大きく低下した。さらに、その他の全地域でも低下しており、東日本だけでなく全国的に影響が及んでいることがわかる。加えて、四国エリアは震災の前後を見ても、他の地域に比べて低い状況にある。

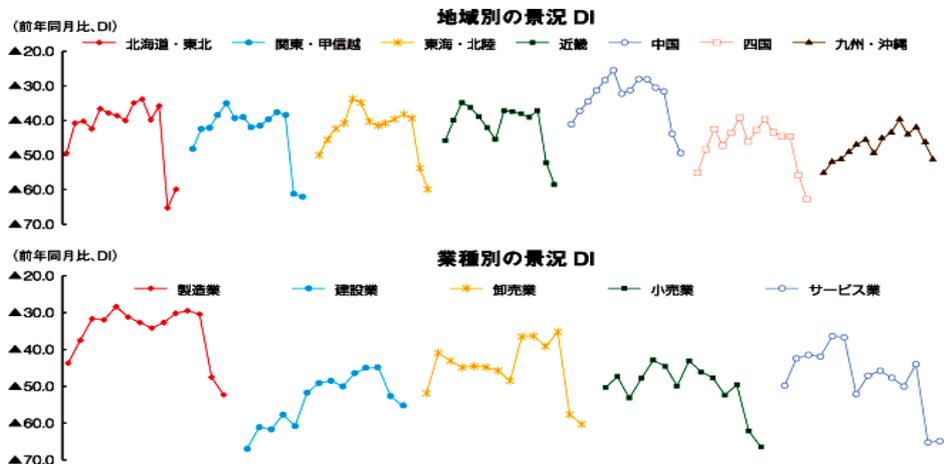
業種別の景況D Iは、震災前までは持ち直しの動きが見られていたが、2011年3月には落ち込みの幅に違いはあるものの、すべての業種で大幅に悪化した。

■ 中小企業の景況D I



資料：全国中小企業団体中央会「中小企業月次景況調査」
 (注) 1. 都道府県中央会に設置されている情報連絡員(中小企業の組合(協同組合、商工組合等)の役員約2,700名に委嘱)による調査。
 2. 景況DIは、前年同月に比べて、景況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

■ 地域別・業種別の景況D I



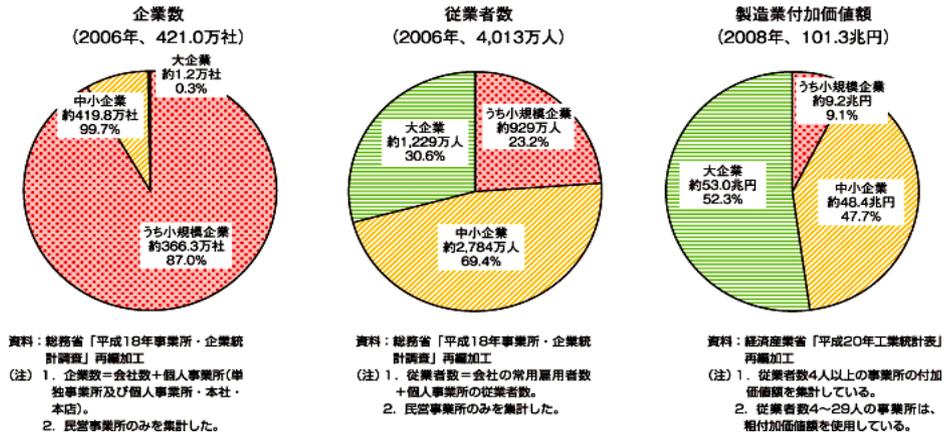
資料：全国中小企業団体中央会「中小企業月次景況調査」
 (注) 期間は、2010年3月～2011年4月。

2. 中小企業の抱える経営課題

(1) 付加価値額の拡大

下図は日本の企業数、従業員数及び製造業付加価値額である。中小企業は、企業数で 99.7%、従業員数で 69.4%を占めている。しかし、製造業付加価値額では 47.7%に留まっており、大企業に比べて付加価値額を生み出しにくい状況にある。

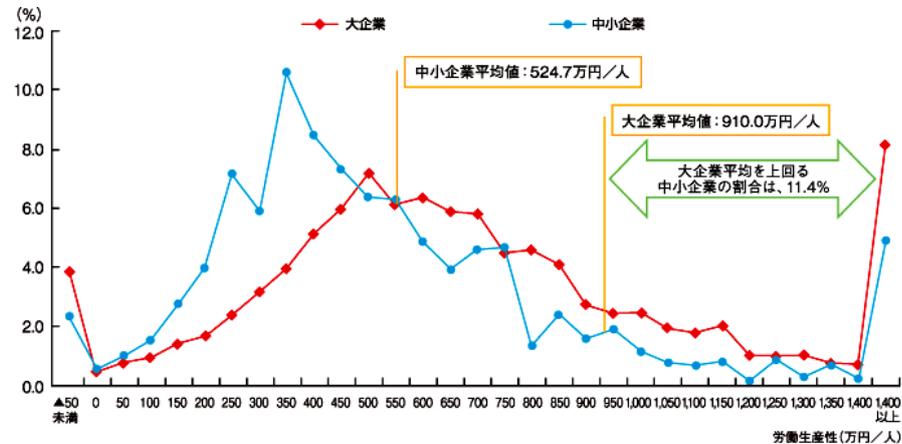
■ 中小企業の企業数・従業員数・製造業付加価値額



(2) 労働生産性の向上

中小企業の労働生産性は平均で約 525 万円/人、大企業の労働生産性は平均で約 910 万円/人を下回っている。また、分布を見ても、労働生産性が 450 万円未満/人では中小企業の割合が高く、600 万円以上/人では大企業の割合が高い傾向にある。ただし、中小企業の中にも 11.4%と、大企業の平均を上回っている企業も存在している。

■ 労働生産性の分布 (製造業)



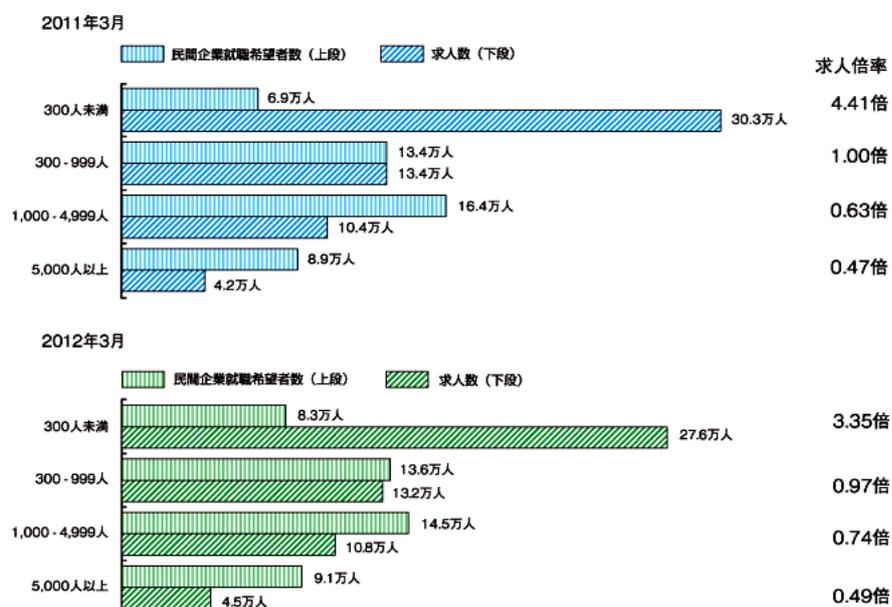
(3) 雇用のミスマッチ解消

2011年3月大卒者では、従業員1,000人以上の企業で、就職希望者数が求人数を上回っているが、300人未満の企業では、就職希望者数が求人数の4分の1程度であった。

2012年3月の大卒者でも、従業員300人以上の企業で、就職希望者が求人数を上回っているが、300人未満の企業では大きく下回っている。

求人倍率の差は改善傾向にあるが、小規模な企業では新規大卒者の採用が困難な企業が多く発生していると考えられる。

■ 民間企業就職希望状況



資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」(2010年4月、2011年5月)
(注) 求人倍率 = 求人総数 / 民間企業就職希望者数

3. 労働生産性向上への取り組み

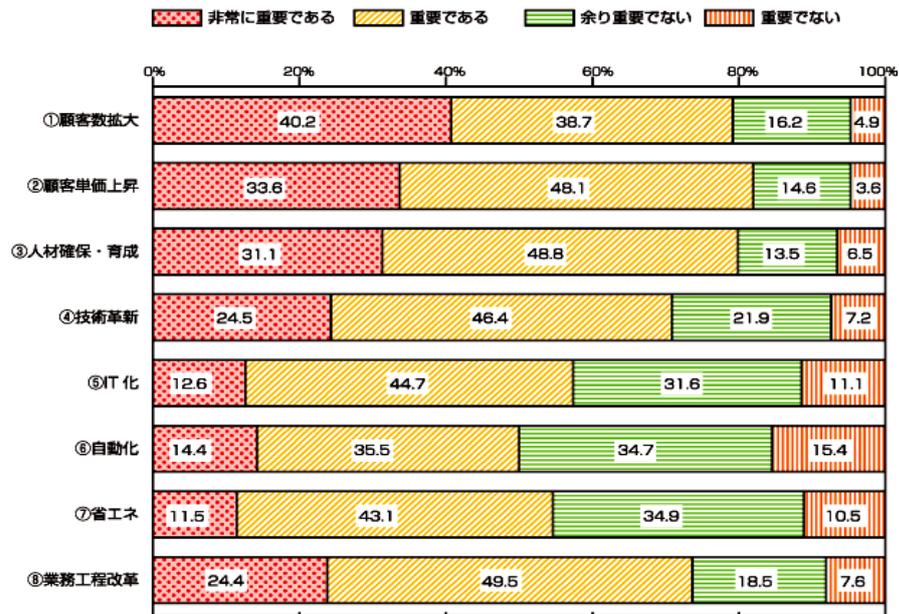
(1) 取り組みへの重要度認識

「生産性向上に関する調査」の結果から、中小企業によるさまざまな取り組みが、労働生産性にどのような効果を与えるかを見ていく。

下図は、中小企業の取り組みが及ぼす労働生産性向上への影響の重要性について、中小企業の認識を示したものである。これによると、中小企業の多くが、「顧客数拡大」、「顧客単価上昇」、「人材確保・教育」を「非常に重要である」または「重要である」と回答する割合が約8割と高い水準になっている。

一方、「自動化」、「省エネ」、「IT化」は6割未満となっている。中小企業においては、設備などハードへの取り組みに対する重要性認識は低い傾向にある。

■ 労働生産性向上のための取り組み重要度認識



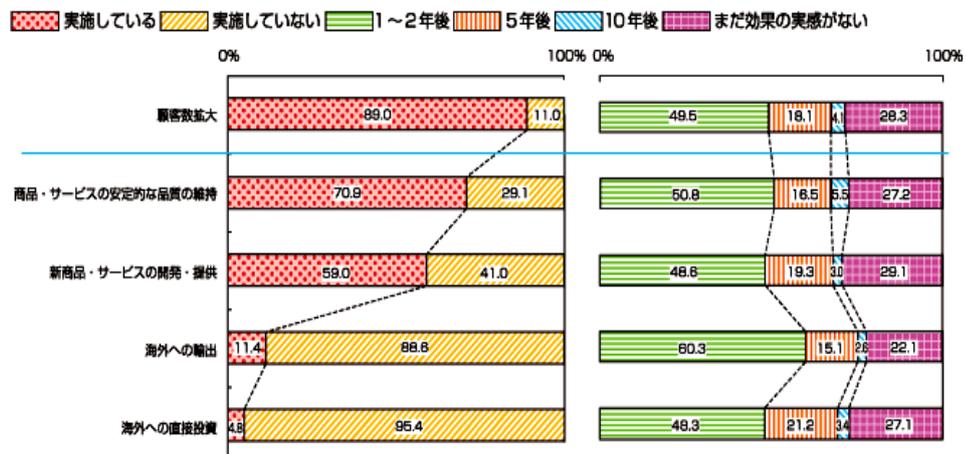
資料：中小企業庁委託「生産性向上に関する調査」（2010年11月、（株）野村総合研究所）

(2) 顧客数拡大への取り組みと効果

実施状況を見ると、「商品・サービスの安定的な品質の維持」は、実施割合が約7割で最も高く、「新商品・サービスの開発・提供」が約6割となっている。

実施した企業が効果を実感するまでの期間は、「1～2年後」が最も多く、全体の約6割弱の企業が回答している。しかし、「5年以上」取り組んでも、約2割の企業が「まだ効果の実感がない」と回答しており、効果を実感するまでに「取り組み時間」を要することがわかる。

■ 顧客数拡大への取り組みと効果



資料：中小企業庁委託「生産性向上に関する調査」（2010年11月、（株）野村総合研究所）

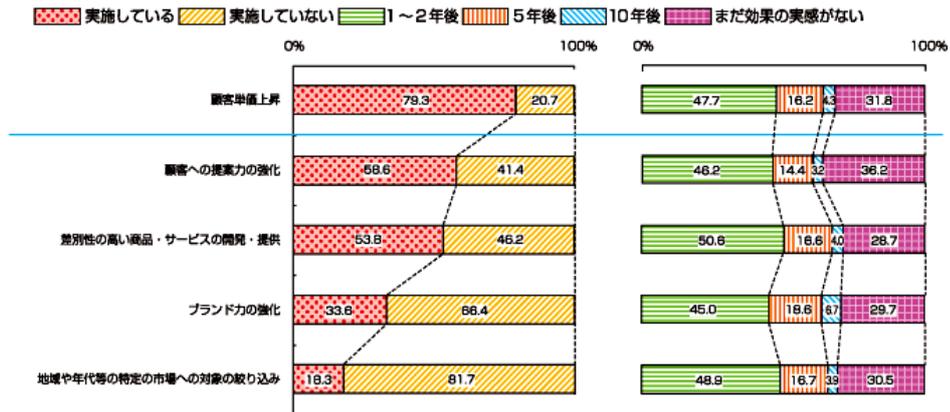
- (注) 1. 実施した企業の効果については、取組を実施している企業のみ回答している。
 2. 全体の取組の実施割合は、個別の取組を一つでも実施していると回答した企業を集計している。
 3. 全体の取組の実施した企業の効果は、個別の取組の割合を回答企業数に応じて加重平均し算出している。

(3) 顧客単価上昇への取り組みと効果

顧客単価上昇について見てみると、「顧客への提案力の強化」、「差別性の高い商品・サービスの開発・提供」の実施割合が5割を超えている。

しかし、「顧客への提案力の強化」は、「まだ効果の実感がない」が36.2%もあり、その他の取り組みにおいても、効果が出るまで時間がかかる傾向にあることがうかがえる。

■ 顧客単価上昇の取り組みと効果

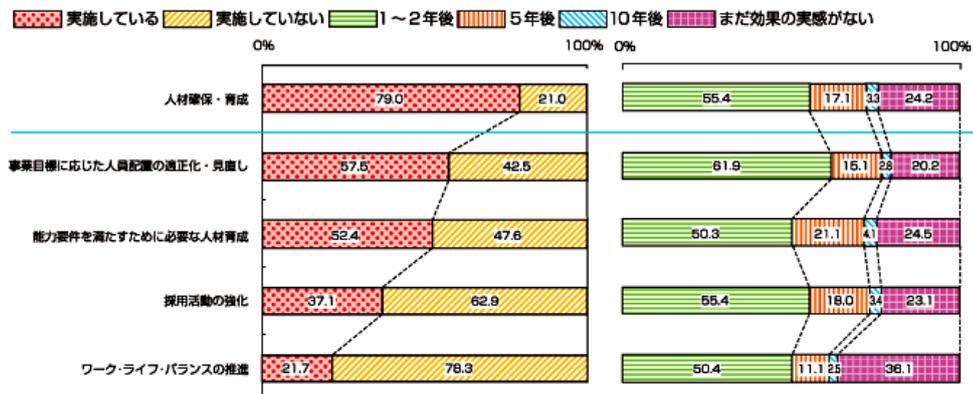


資料：中小企業庁委託「生産性向上に関する調査」(2010年11月、(株)野村総合研究所)
 (注) 1. 実施した企業の効果については、取組を実施している企業のみ回答している。
 2. 全体の取組の実施割合は、個別の取組を一つでも実施していると回答した企業を集計している。
 3. 全体の取組の実施した企業の効果は、個別の取組の割合を回答企業数に応じて加重平均し算出している。

(4) 人材確保・教育への取り組みと効果

人材確保・教育への取り組みを見てみると、「事業目的に応じた人員配置の適正化・見直し」および「能力要件を満たすために必要な人材育成」が実施割合で5割を超えている。しかし、「能力要件を満たすために必要な人材育成」への取り組みでは、効果を感じるまでに25%以上の企業が5年以上かかっており、効果が表れるまで長い時間がかかることがわかる。

■ 経営計画承認件数推移(単位：件)



資料：中小企業庁委託「生産性向上に関する調査」(2010年11月、(株)野村総合研究所)
 (注) 1. 実施した企業の効果については、取組を実施している企業のみ回答している。
 2. 全体の取組の実施割合は、個別の取組を一つでも実施していると回答した企業を集計している。
 3. 全体の取組の実施した企業の効果は、個別の取組の割合を回答企業数に応じて加重平均し算出している。

第2章 調査の概要

1. 調査研究テーマ

「顧客満足度を高めるための人材教育・育成に関する取り組み実態調査」

2. 調査目的

全国的に個人・法人とも需要そのものが縮小傾向にある一方、顧客ニーズの高度化・多様化は四国エリアにおいても、ますます進んでいる。しかしながら、このような状況の中で業績向上へとつなげるため、顧客満足度を高める取り組みに注力している企業もある。

顧客満足度の向上は、人材による影響が大きい。顧客と直接やりとりするのは「人」であり、店舗や雰囲気、商品をつくるのも「人」である。

そこで今回、顧客満足度を高めるための施策に取り組んでいる企業について、とくに「人材教育・育成」を中心にその実態を調査した。その結果から、高い活用成果を上げるための考えや施策をまとめ成功へのポイントを明らかにし、他社の人材教育・育成に関する取り組みに資することを目的とする。

3. インタビュー調査の概要

(1) 調査期間 2011年11月4日(金)～12月20日(火)

(2) 調査方法 訪問面接調査法によるインタビュー方式

(3) 調査対象 香川県内(5社)、高知県内(2社)の企業

(4) 調査結果のまとめ方

- ① 訪問面接時のインタビュー内容を文章化
- ② 具体的な質問項目
 - 1) 会社の現状(事業内容)、取り組みテーマ
 - 2) 顧客満足度を高めるための「人材教育・育成」取り組み前の当社の状況
 - 3) 顧客満足度を高めるための「人材教育・育成」取り組みのきっかけ、目的、ねらい
 - 4) 顧客満足度を高めるための「人材教育・育成」取り組み内容
 - 5) 結果(プラス面)・結果(マイナス面)
 - 6) 顧客満足度を高めるための「人材教育・育成」取り組み問題点、今後の課題 ほか

第3章 インタビュー調査の結果

1. 株式会社大河内工務店

(1) 会社概要

所在地 : 香川県三豊市山本町辻 604
代表者 : 大河内 孝 氏(代表取締役社長)
創業年 : 1951 年
設立年 : 1996 年
事業内容 : 建築業
社員数 : 9 人(うちパート 2 人)
資本金 : 10,000,000 円
売上高 : 620,000,000 円(2011 年 11 月期)



■ 本社事務所「大工館」

(2) インタビュー調査

調査日時 : 2011 年 12 月 4 日
回答者 : 大河内 孝 氏(代表取締役社長)



■ 大河内 孝 氏(代表取締役社長)

(3) 調査結果

① 顧客満足度を高めるための「人材教育・育成」テーマ

「日本一気持ち良い工務店」の実現と、お客さまとのつながりを築ける社員育成。社長の目指す、お客さまの幸せにつながる住宅建築を行い、お客さまとのつながりをつくり出せる社員の育成を行う。

② 取り組み前の状況

1) 個人住宅へのこだわり

当社は、棟梁である現会長の大河内秀夫氏が、1951年に創業したのが始まりである。以来、秀夫氏が引退する2004年までに1,000棟の住宅を建て、「伝説の棟梁」として地域における住宅建築の基盤を築いていった。

社長も少年時代から現場作業を手伝い、自宅にあった建築雑誌をよく読んでいた。このような影響から、自然と設計やデザインに興味を持っていった。大学の建築学部を卒業後、香川県の建築事務所へ就職した。

5年間勤務し、1級建築士の資格を取得。さらなる飛躍を夢見て、東京の建築事務所へ転職した。

東京の設計事務所では公共工事や大規模建築物が多く、建築自体は面白いものであったが、何かが違うように感じていた。それは、お客さまが公共団体や法人であり、自分たちで使用するかもしれないが、個人住宅のような思い入れがないことだった。判断基準が予算や納期といった業務的なもので、お客さまの思いが感じられないのに不満を感じた。

そこで直接、お客さまと接して住宅建築に携わりたい…との希望から大手住宅メーカーへ転職した。

配属は設計部となった。大きな組織なので、新商品開発に半年や1年をかけ市場調査を行い、企画住宅をプランしていく。しかし市場調査の一環としてお客さまにインタビューすることはあっても、大部分は机上で進めていくため対話は少ない。

営業職への配属希望を出した。

2) 住宅営業への考え

この会社の営業システムが、社長のスタンスと能力にフィットした。多くのメーカーが、住宅営業は営業と設計が分かかれ、営業は顧客開拓を中心の活動を行い、設計や工事に関する内容は、設計が受け持つことが多い。ところが所属したメーカーは、担当者が両方を受け持つ。一級建築士としての知識を活かして、お客さまと住宅建築を進めていくという、社長がやりたい業務形態に近かった。

しかし、初めての営業職はお客さまとの接し方に苦労した。周囲からは一級建築士だからと期待されるも、最初の3カ月ぐらいは契約をいただくことができなかった。新卒の新人ならともかく、中途採用では許されない。社内でも厳しく扱われた。

そのような状況の下、自身で必死に考え、周囲に相談しながら活動すると、1年目は一般社員並みの8棟契約をいただくことができた。しかも、2年目は19棟の契約をいただき、関東エリアで上位の成績を残すことができた。

しかし、住宅営業は2年でやめようと思っていた。というのも、会長の体調が思わしくないため、家業を手伝う時期が近かったためである。もう1つの理由は、住宅営業は大変厳しい仕事で、一生続けられる仕事と思えなかったからである。

短い期間と決めていたから、逆に精一杯取り組むことができたと思う。

3) 社長の将来ビジョン

1989年に香川県へ戻り、会長の仕事を一緒にすることにした。当時は、会長を中心に大工さんが7~8人で、年間8棟ぐらいを建てていた。社長は、経験を活かせる営業と設計の仕事をすると思って帰ってきたが、大工さんの仕事をするようになる。理由は、会長からいわれた、「それでは職人が動かない」との教えからであり、約5年間は現場で作業を行った。

1996年に法人を設立した。当時は社員もいないし、大工さんも日当で来ていただくという、いかにも工務店といった形態で、年間15棟ほど建てていた。

社長自身の営業経験から、将来ビジョンとして、こちらからお願いする営業はやめようと考えていた。社長が営業職をしていた時は、バブル景気の終わり頃で、営業に対する扱ひも強烈だった。契約を取らなければ人間扱いされない状況が嫌だった。自分の会社では、このようなことはしない、社員が安心して一生働き続けられるような仕事にしないと決まると決心していた。そのためには、昔の大工さんのように、評判を頼りに仕事を依頼してもらえようような仕組みづくりが必要だと考え、今後、模索していくことになる。

また、当時は親族しかいなかったが、今後は社員が増えていくことを想定していた。その時に社員との係わりをつくっていくのは、仕事を取ってくるよりも大変だろうと思っていた。社長は人付き合いが上手ではないと思っていたので、仕事やお客さまに対する考え方がはつきりしていないと、社員に伝えることができないだろうと考えていた。

③ 取り組みのきっかけ・目的・ねらい

1) 社員との認識ギャップと解消

法人設立から数年は、社員も少なく、外注先との意思疎通も容易に図ることができていた。しかし、仕事やお客さまへの考え方は、常に口頭で伝えていたが、社長を含め7人ぐらいになった頃から、伝わりにくいと感じ始めた。社員の対応にお客さまの都合ではなく、会社の都合で対応を行うことが起こり、お客さまからクレームにつながるケースも発生していた。社内で社長の考えとのギャップが生まれ始めていた。

2) 営業スタイルづくりと社員の連携

社長自身の営業経験から、従来型の営業スタイルでは社員が疲弊し、長期的な雇用と育成は難しいと考えていた。その点を改善するには、お客さまから来社していただける仕組みづくりが必要だと考えていた。

納入業者から、ガレージセールで材料を安く売り、集客を行っている会社があるとの情報を聞いたが、これだけでは集客力が弱い。また、住宅完成後に接点をつくられていないお客さまにも来てもらうためには、どうしたら良いか考えた。

そこで、金魚すくいなどを行う、縁日のような企画を実施し、来社いただく方々に楽しんでもらおうと考えた。当時は社員がいなかったため、外注先に協力をしてもらった。そのため、この営業スタイルを続けるためには、今後採用する社員も一緒に参加してもらう必要があると感じた。

④ 取り組み内容

1) クレド(企業理念)を中心とした共通認識と継続的な振り返り

リッツカールトンの話を聞き、社員がいなかった頃からクレドの重要性を漠然と感じていた。長野県で自然食品をつくっている会社のセミナーにも参加し、クレドの効果や作り方などを学んだりもしていた。

クレドの第1弾を作成したのは、2008年5月である。ホームページ製作を依頼したコンサルタントにクレドの話をしたところ、手伝っていただけることになった。全社員が参加し、1泊2日の合宿で意見を出し合い、クレドと15のクレドベーシック(行動基準)を作成することができた。

クレド作成後は、クレドミーティングを月に2回行っている。クレドベーシックの中から1つのテーマを抽出し、事例やできていないことの反省、今後の改善について話し合いを行っている。

さらに、2011年8月には、クレドベーシックの見直しを実行した。約3年間活動を続けた結果、達成された内容が多くなり、新たな行動基準へのレベルアップと、新入社員への浸透を目指して行った。その他には、週1回の全員参加で営業会議を行い、顧客や工事に関する情報共有を図っている。

また、外注先と一緒にあって、現場行動基準も作成した。お客さまと接するのは社員だけでなく、外注先も当社の一部であるとの考えからである。

月に1度の工程会議において、作業割りやごみの始末、喫煙についてどのようにするかブレインストーミングを行い、意見を求めた。それを会社側が取りまとめを行い、一番厳しい基準とした。

取りまとめを会社が行ったのは、多数決などで決めると、一番緩い基準になるためである。たとえ厳しい基準を会社が選んだとしても、外注先が出した意見なので、納得のうえ実行して貰えると考えたからである。

さらに工程会議では、5年前から外注先に3分間スピーチをやってもらっている。現在の外注先は約35社あるが、会社とのつながりを強固にし、信頼関係をつくっている。

2)お客さまとのつながりをつくる企画の実施

縁日の企画は、「大工さんの夏まつり」と銘打って毎年8月に、通算11回行った。また、家族全員で来て打合せができるように、事務所の「大工館」を新築した。「大工館」はカルチャースペースと貸し出しを行っており、料理教室などのイベントにも利用してもらっている。

さらに、「我が家ギャラリー 木きん堂」(ギャラリー兼カフェ)も建設し、運営を行っている。近隣にカフェがないという社員の意見から、立ち上げ、接客も行っている。

また、子供が参加していたご縁から、ミニバスケットボール大会の主催も行っている。これら全てがお客さまとのつながりをつくるための企画であるが、社員が協力してくれているので実現できている。「知ってもらい、興味を持ってもらい、好きになる」を、キャッチコピーに、お客さまとのつながりを重視するマインドを育んでいる。



■ 大工さんの夏まつり 阿波踊り



■ 「餅まき隊」の餅まき



■ 本社事務所「大工館」



■ 大河内工務店杯

⑤ 取り組み効果(プラスの効果)

1)お客さまからの好評価

お客さまからの反応が変わった。住宅の引き渡し時に、感動して泣いてくれる人もいて、お客さまの満足度が向上したと感じている。また、「これからも親戚のような付き合いができる」などの、クレドの中にあるような言葉をかけていただくこともあり、当社の取り組みが伝わっている手ごたえを感じている。

2) 社員がお客さまとのつながりを大事に

社員がお客さまとの関係づくりを、自発的に考えるようになった。例えば、電話連絡などの頻度を増やすようになり、お客とのつながりを意識した行動ができるようになった。

3) 就職希望者が増えた

2011年4月に新卒採用を2名行った(うち1名は女性の現場監督者)。学校へ求人も行っておらず、募集もかけてはいないが、新卒・中途ともに多くの問い合わせがやってきている。建築に興味があり、ホームページを見て楽しそうな会社だと思い、就職希望者が増えた。

⑥ 取り組みの効果(マイナス面)

第1弾のクレドを作成した時に、会社の考えと違うと感じた社員が退職した。

⑦ 対応方法(創意工夫した点、解決策)

1) 社員や外注先の意見を中心に

クレドや現場行動基準の作成時には、社長が意見をいわないようにした。社長が意見をいうと、その方向に引っ張られるためである。コンサルタントが話を進め、最初に、「お客さんは当社の事をどのように思っているだろうか」「どんなところが好きだろうか」というような、当社の特徴を抽出し、社員にいろいろな意見を出してもらった。

そこからクレドを作成するが、言葉もすべて社員から出てくる事ができた。意見が出ない、社長の考えとまったく異なる意見が出てくるかも知れないと思っていたが、順調に意見が出てきた。

社長が普段から話していたことと、社員がお客さまと直接接しているのも、意見が出やすかったのではないかと思う。

2) 社員や外注先の認識統一

お客さまとのつながりをつくる企画には、社員はもちろん外注先にも協力してもらっている。そうすることにより、お客さまとのつながりをより意識して、日常業務においてもお客さまを重視した行動を取ることができる。

また、採用前にイベントへ参加してもらい、自社の取り組みを理解してもらいインターンシップを行っている。これによって、採用する側とされる側のギャップを埋めての入社してもらいようになった。

⑧ 今後の課題と具体的な取り組み方法

1) 積み残し課題

「業務の仕組みづくり」

今までは、中途採用が多かったため、ある程度の経験や知識が身についた人材が入社していた。今後も採用を続けるにあたり、接客や提案の仕方などの業務を仕組化したい。仕組みをつくることで、社員レベルが均等になり、仕事を身につけるのも早くなると考えている。

2) 新たな課題

「幹部社員の育成」

現在は人数的に社長の目が行き届くが、さらに増えれば管理・育成が行き届かないだろう。また、さらなるお客さま満足を高め、当社が発展するには、『決めること』を任せられる幹部社員を育てる必要性を感じている。

3) 取り組み方法

「新卒採用」

新入社員に教えることによって、現在の社員が成長すると考えている。

「権限委譲」

今は社長に頼っているが、「決めること」の権限移譲を段階的に行い、成長して貰おうと思っている。

⑨ 自由意見

地域に密着し、地元へ貢献できるようなコミュニティをつくることができればと思っている。そのためにも、地域への浸透を図り、お客さまに喜んでいただけるようにしていきたい。

また、違う地域にも新たなコミュニティをつくることできないかを考えている。ただし、何もない状態からつくれるのか、同じやり方で進められるのかという不安もある。なぜならば多くの会社が見学に来るが、当社のやり方がそのまま利用できるものではない。やり方が、自分や地域に合っているか、本質的に合っているのかどうか、新たに始める際には重要だと思う。当社のビジョンを実現するためにも、社員の成長は不可欠であると考えている。



■ 社員の皆さま

2. 株式会社かがわ魚食サービス

(1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市木太町 2024-1
代表者 : 島 康訓 氏(代表取締役)
設立年 : 1999 年
事業内容 : 鮮魚販売業
社員数 : 13 人(うちパート 4 人)
資本金 : 30,000,000 円
売上高 : 190,000,000 円(2011 年 1 月期)



■ 本社

(2) インタビュー調査

調査日時 : 2011 年 11 月 5 日
回答者 : 島 康訓 氏(代表取締役)



■ 島 康訓 氏(代表取締役)

(3) 調査結果

① 顧客満足度を高めるための「人材教育・育成」テーマ

経営理念をもとにした、継続的な社員教育によって、技術や意識、自発性の向上を図る。

② 取り組み前の状況

1) 当社の歩み

当社は、瓦町の鮮魚小売店が原点で、現社長が 3 代目になる。近隣の住民や飲食店を中心に鮮魚を販売していた。

社長が家業を継ぎきっかけは、大学 3 年生の 5 月だった。社長は当時、東京の大学へ進学途中で就職をひかえ、家業を手伝うか考えている時だった。ある日、実家に電話したところ、珍しく父が電話に出た。そして突然、大学を辞めて仕事を手伝って欲しいといわれた。話の内容に驚いたが、すぐさま了解した。その頃は、取引先の倒産が重なり、商売が大変な時期だったことを理解していたからである。さらに社長が高松に戻って半年後には、父のがんが発見される。余命 1 年と診断され、ちょうど 1 年後に、父はこの世を去った。

突然、経営者となり困惑したが、社員や取引先の協力もあり、商売を続けることができた。日常業務を行ってはいいたが、利益を上げる方法や、お客さまとの折衝など、商売については全くわからなかった。赤字が続き、苦しい状況だった。

2) 加工卸売への展開

従来型の魚屋では、将来さらに厳しくなると考えていた。そこで、魚を切り身にするなどの加工を施して、取引先へ納品するという加工卸売の業態に注力していこうと考えた。これならば加工により付加価値を生み出し、他社との差別化も図れると考えた。幸いなことに、加工卸売へは大口取引先からの引合いが来ていた。このようなビジョンを持ち、本社を拡大するため木太町へ移り、法人成りも行った。

ただ、大口取引先からの要求レベルは高かった。切り身の形や大きさの統一、産地や日付の表示と、今までの小売業ではあまり気にすることもなかったことが当たり前だった。また、冷蔵車で納品も求められ、品質管理の徹底を意識させられた。これらの要求に対して、誠実に対応していった結果、自社の業務レベルを向上することができ、さらなる取引拡大にもつながった。

3) すべてはお客さまありき

40歳の時、1ヶ月間の入院を経験した。この時に物の見方や考え方が大きく変わった。

1日中ベッドの生活では、楽しみは食事だけだった。しかし、その時に出てきた食事があまりにも残念な内容だった。特に魚については良く知っているだけに、その品質について悲しい気持ちになった。「お客さまをこのような気持ちにさせてはいけない」「お客さまに喜んでいただける商品を納めなくてははいけない」と痛感、お客さまの気持ちになることが「仕事の基本」と考えるようになった。

③ 取り組みのきっかけ・目的・ねらい

1) 社員の入れ替わり

父の代から働いてくれていた社員が定年退職し、新たに若い社員を採用した。ベテラン社員には多く業務を任せていただけに、今後もうまく行えるか不安はあった。また、技術や判断において、新たな社員は経験も少なく、当社のやり方にも慣れていない。今まであまりできていなかったが、社内での教育が必要な状況になった。

幸いなことに、ベテラン社員の退職によって、社員にも危機感と責任感が芽生え始めており、業務や意識改善に取り組める雰囲気ができていた。

2) コンサルタントとの出会い

2009年1月に、取引先の新年会であるコンサルタントと同席した。当時は、ベテラン社員が定年退職したうえに、売上高も増えていたため、業務や人員をどのようにするか考えていた。しかし社長も作業に追われ、今後の方向性も検討できない状況にあった。業績は上向いていたが、精神的には不安定な状態だった。

今までコンサルタントに仕事を依頼したことはなかった。コンサルティング内容もわからず、イメージもつかめていなかったが、経営や業務のことで相談できればと思い契約した。

④ 取り組み内容

1) 経営理念の作成と、経営理念に基づく基準づくり

コンサルタントの提案から、経営理念を作成することになった。大変苦労した。家業を継いで以来、じっくりと会社経営や仕事について考えることもなかった。経営理念といっても、何をつくればいいのかもわからなかった。

社長と奥さまの2人、月1~2回の頻度でコンサルタントを訪ね、4時間ぐらい話し合った。半年で完成する予定だったが、業務が忙しく、思うように取り組めなかったため1年程かかった。

経営理念をもとに、社内の判断基準や行動基準が生まれた。この基準をベースにして、社員教育やお客さま対応を行っている。



■ 経営理念手引書

2) 経営理念・年度方針発表会と毎月ミーティングの開催

経営理念の完成後、社内浸透を図るために発表会を行った。作成理由と社長の思いや考えを社員たちに伝え、業務での協力を依頼した。今までつくっていなかった年度方針も発表した。

さらに、月1回のミーティングを行うこととした。前月の売上高や費用を公表し、年度方針との予実管理を行っている。また、経営理念から必要と考える業務チェック項目を設け、商品や業務管理、基本動作(あいさつ・時間管理)といった内容を、社員と意見を出し合いながら改善を進めている。

ミーティングの時は、取引先のお弁当を食べながら行っている。自分たちが納めた商品が、どのように使われているかを感じてもらおうようにしている。

3) ジョブローテーションと作業分担

鮮魚を扱う当社は、会社自体が休む(ストップする)ことなく、ほぼ稼働している。しかし、社員を長期的に雇用するには、定期的に休暇を与えなければいけない。そのためには、社員に複数の業務を習得してもらう必要がある。そこで、さまざまな業務経験ができるよう、作業内容を変え、配達をしてもらうなどのジョブローテーションを行っている。

社員が不慣れな作業を行う場合もあるので、業務終了時に翌日の打合わせを行い、作業内容や分担を周知している。

4) 外部研修への参加

中堅社員に管理職研修と、子息を後継者研修に参加させた。今までは業務が忙しく、外部研修に派遣できなかったが、今後も継続して行っていきたい。

⑤ 取り組み効果

1) 経営者・社員の意識向上

経営理念の作成過程で、初心に戻って会社経営や仕事について考え直すことができた。今まで漠然としていた考えがまとまり、判断基準が明確になった。会社経営や社員教育に自信が持て、社員教育にぶれがなくなった。

社員も経営理念という明文化された基準があることによって、当社の方針や考え方を理解しやすくなった。そのため、丁寧に作業することや衛生管理に対する意識が高まった。

2) 社員の自発的な行動

ジョブローテーションによって社員は、新たな作業や1人の作業をすることになる。そのため、翌日作業の打合せで積極的に確認する、1人で行う場合は早目に出勤するなど、作業の段取りを自分で計画できるようになってきた。

また、配達業務を経験することによって、顧客ニーズを知る機会もできた。いろいろな経験から、仕事に責任を持って取り組む意識が芽生えた。

3) 作業効率の向上

社員の意識向上と翌日作業の打合せの成果で、日々の業務が早く終わるようになったり、大量注文に対応できるようになった。また、社員が複数業務をこなすことで、計画的に休暇が取れるようになった。

さらに副次的な効果として、社員から前職の同僚が、当社へ転職したいとの相談を受けた。就業状況が良い点を気にしてもらったようで、良い社員を採用することができた。

⑥ 取り組み中のハードル、目標とのギャップ(苦勞した点、困ったこと等)

1) 社員の退職

経営理念をもとに社員教育を進めるため、以前と比べて厳しくなった感じはある。このような状況と、経営理念や意識レベルが合わない社員が退職した。

2) 会議時の積極性

毎月のミーティングで、社員から意見があまり出てこない。

⑦ 対応方法(創意工夫した点、解決策)

1) 採用前に経営理念と取組みを伝える

採用をする場合は、経営理念と取組みを伝え、理解してから入社することとなっている。

2) 考える機会を継続させる

今は意見が出なくても考える機会を多くつくり、継続すれば成長できると考えている。

⑧ 今後の課題と具体的な取り組み方法

1) 積み残し課題

経営理念をもとにした意識の共有はできてきたが、業務における社長の考えや判断基準は共有できていない。具体的には、お客さまの要望を社員が把握しきれていないので、顧客対応は社長が中心に行っている。

また、市場で仕入れた商品を、どの取引先に割り振るかなども上手くいかないことがある。

2) 新たな課題

今年から社長の子息が入社したが、配達の業務を行っている。そのため、鮮魚の加工作業を教えようとしても、社長も含めお互い時間が取れない。会社業務の全体を経験させて、ひと通りは自分ができるようになってもらいたい。

また、新たに社員を雇っても、同じような状況では、思うように社員教育できないのではないかと不安を感じている。

3) 取り組み方法

社長が把握しているお客さまのニーズや対応方法を文書化して、「お客様対応マニュアル」を作成したい。加工作業も文章と写真などで、「作業マニュアル」をつくることで、ノウハウの習得がしやすくなると考えている。

切り方などで、社長より技術を持っている社員もいる。個人の技術を社内研修で広め、技術レベルを高めていきたい。そして、社員が社員を教育する仕組みをつくり、新入社員を巻き込みながら、社員全体のレベルが上がっていくようにしたい。後継者の育成も、まずは基本的なことだからなので、このような仕組みでおこなっていきたい。

加工作業だけでなく配達もすることで、お客さまのニーズを知ることができる。さらに、お客さまと顔をあわすことで責任感が生まれ、業務への問題意識が出てくると思う。

このような問題点を、毎月のミーティングで話し合い、考えてもらうようにしている。単純にいわれたことをするだけでなく、自分で考えて行動できるように、今後も継続して行いたい。

⑨ 自由意見

外部研修には、今後も参加させたいと考えている。単なる知識の習得だけでなく、一緒に参加した人との交流もしてもらいたいからである。そこで他社や他業種の情報を知り、自社との違いや、取り組める事柄を持ち帰ってもらいたい。

また、経営者の集まりはあるが、社員向けはあまりない。他社の人との交流で、人間的な成長もできるのではないかと考えている。人間性が上がれば、仕事の質も上がっていく。

当社の夢は、魚に関することで小売、卸売、加工、さらには飲食店といった業態を、総合的に営む会社になればと考えている。ただし、現在のように厳しい状況下ですべては無理であり、その中から選択していかなければならない。

どこへ特化するか考えると、加工がやはり中心になってくる。手を加えることで、付加価値を出すことができるからである。さらに、衛生管理が徹底していなければ、今後は仕事をもらうこともできなくなると思う。このような点を当社の強みになるよう取り組んでいきたい。

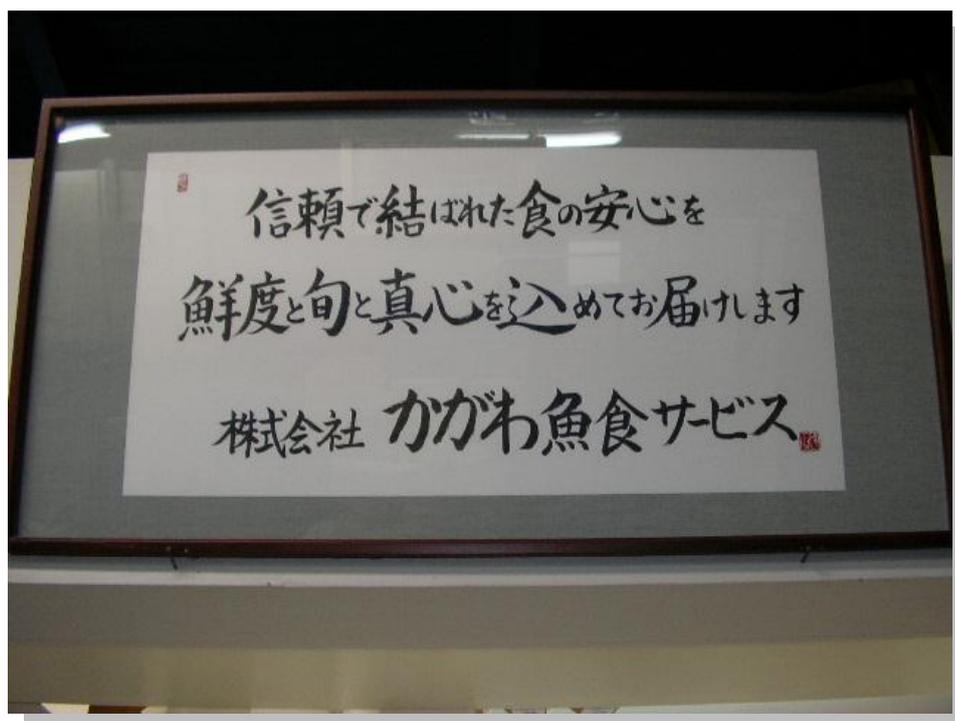
そのためには、さらにワンランク上の会社を目指さなくてはならない。加工技術や衛生管理への意識、自分で考え行動できる社員など、取り組んでいる内容を伸ばしていくことで達成できるはずだ。

社員たちで業務効率を上げるための意見交換ができるなど、社長がいなくてもすべてが動くような組織をつくっていきたい。それでなければ、会社は大きくならないし、効率も上がらない。

最後に、個人レベルで考えれば、人生の目標は幸せの追求である。したがって、仕事ばかりでも駄目である。メリハリをつけた仕事をして、みんなが幸せになってもらいたい。社員にも家族があるのだから、それを含めて満足できる会社にしていきたいと考えている。

ただし、そのためには会社もしっかりしてなくてはならない。会社が良いければ、休暇や給料も増やすこともできる。社員には、仕事の時はしっかり働いて、休日はしっかりと個人の充実を図ってもらいたい。

だから、社長はビジョンを話さなくてはならない。将来像を見せて、一緒に行動する。そして、自社の強みや理念を繰り返し伝えることで、社風をつくっていかなくてはならない。



■ 大きく掲示した経営理念

3. ジェイアール四国バス株式会社

(1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市浜ノ町 8-33
代表者 : 佐野 正 氏(代表取締役社長)
設立年 : 2003 年
事業内容 : 一般旅客自動車運送事業
旅行業、駐車場業、広告業
その他関連事業
社員数 : 300 人(2011 年 11 月)
資本金 : 370,000,000 円
売上高 : 3,800,000,000 円(2011 年 3 月期)
事業所等 : 本社/高松市浜ノ町、高松支店/高松市西町、観音寺営業所/観音寺市栄町
松山支店/松山市竹原、徳島支店/徳島市佐古 3 番町、高知支店/高知市高須
(バスプラザ)香川県 5 ヶ所、愛媛県 1 ヶ所、徳島県 1 ヶ所、高知県 1 ヶ所
(パーク&バスライド駐車場)香川県 4 ヶ所、愛媛県 3 ヶ所、高知県 1 ヶ所



■ 本社が入居する JR 四国本社ビル

(2) インタビュー調査

調査日時 : 2011 年 11 月 15 日
回答者 : 遠藤 嘉重 氏(取締役 運輸営業部長)
近藤 盛一 氏(取締役 安全推進部長)



■ 近藤 盛一 氏 遠藤 嘉重 氏

(3) 調査結果

① 顧客満足度を高めるための「人材教育・育成」テーマ

「研修等による接客サービスのレベルアップで、顧客と社員の満足度向上をめざす！」

継続した社員研修の実施により、お客さま目線の接遇と運転技術を確立し、幅広い方々に選
択され喜んでいただける「日本一のバス会社」となる。

さらに全社員が「誇りと安心感」を持ち働ける職場環境であることが、何より経営の成功要
因と認識し、社員自身の「やりがい、達成感、成長」を重視した能力育成を支援する。

② 取り組み前の状況

1) 当社の歩み

ジェイアール四国バスの歴史は、1934年3月に開業した松山～久万間の国鉄バスからはじまる。当時の国鉄バスの主な目的は鉄道駅までの連絡輸送や、鉄道駅から鉄道駅への短絡輸送だった。その後、路線は四国全地域へ拡大、1987年4月、民営化された四国旅客鉄道(以下、「JR四国」)へと引き継がれた。

存続した路線は、マイカー普及の影響により利用客が減少し、残念ながら収支悪化に陥ってしまった。そのため鉄道会社であったJR四国では支えきれず、路線バスの運行は松山高知急行線および大柵線を除き、路線の廃止や地元自治体・他のバス会社への移管を行った。

一方、高速道路および本四連絡橋(瀬戸大橋・明石海峡大橋)等のインフラ整備に準じ、鉄道から高速バスへと流れるお客さまをグループ内に留めるという意味合いもあり、高速バス路線を順次拡大していった。

このような背景のもと、鉄道経営から独自の「バス事業」として経営権の確立、意思決定の迅速化と経営責任の明確化による黒字経営をめざし、四国の経済・文化の発展に寄与することを目的に掲げて2003年7月23日、JR四国100%出資の子会社としてジェイアール四国バス株式会社を設立。

さらに2004年4月1日、JR四国からバス事業を譲り受けて営業を開始した。

2) お客さまが順調に増加

上記目的を達成するため、JR四国から当社へ社員の転籍を実施し、鉄道経営からの完全な分離を行った。分社化後、社員の帰属意識向上を図るため契約社員の社員化も段階的に実施した。

分社時の経営理念は、「私達はお客さま第一をモットーに、四国一のバス会社をめざして、会社の充実に努めます」という文言であった。

当社発足当時、バス事業はすでに規制緩和が行われ、運行区間、運行本数、運賃等が自由に設定できるようになっており、都市間高速バスの存在は四国では広く認知されつつあった。

お客さまは、手軽に安い運賃で目的地まで移動できる交通機関として、自由に選択できる環境下にあった。そのため、四国から京阪神へ、あるいは名古屋、東京へと、当社をご利用くださるお客さまは順調に増加していった。



■ 高速バスネットワーク

当社は、高速バスご利用のお客さまに、安全安心で乗り換えなしの輸送を提供するため、お客さまの目線に立った経営施策を展開してきた。

例えば乗務員や販売員の丁寧な接客対応、四国内バスターミナルにパーク&バスライドの設置、予約センターや販売網の充実、座席等の車内設備改善、東京フリー切符等ご利用いただきやすい企画



■ 高松中央インターバスターミナル

きっぷの提供など。常にお客さまが「安心、安全、快適」に目的地までご乗車いただけることをめざしている。

そして新規路線開設や増便、新停留所の設置にあたっては、地域のお客さま利便拡大について、関係各方面の理解を得ながら、四国から京阪神方面の路線を充実させてきた。

さらに、四国～京阪神間で競合するフェリーの撤退、航空機の減少、高知自動車道4車線化等の環境変化もあり、高知、松山からの高速バスのお客さまは順調に増加した。

3) 経営理念の変更

こうした変遷を経てバス会社として鉄道から自立し、お客さま主体の経営判断から、お客さまの喜ぶ施策を実践しつつ、社員一丸となり安全と接客サービス向上に努めることが当社の組織経営の根幹である。そこで2007年4月1日に経営理念を「私たちはお客様が喜ぶことを実践し、日本一のバス会社を目指して、会社の発展に努めます」に変更した。

【経営理念】

**私たちはお客様が喜ぶことを実践し、
日本一のバス会社を目指して、会社の発展に努めます**

③ 取り組みのきっかけ・目的・ねらい

1) 初代社長の思い

JR四国の一部門としてバス運行業務を開始した当初、「顧客満足」という考え方が社内になく、人材教育・育成の取り組みもなかった。

当社は会社発足当初、「四国一のバス会社」を目標に掲げた。幸いにも直後に売上高が40億円を超え、四国のバス事業者の中ではトップとなった。さらに上をめざし、目標を「日本一のバス会社」と改めた。

ただ、売上高で日本一は道が遠すぎる。そこで少なくとも「接客サービスで全国ナンバーワン」を目標とし、社員の教育に注力することとなった。

2) 「お客さま第一主義」の考え方

安全で快適な公共交通機関として、ハード面では、充実した車内設備、便利で快適なバスターミナル設備や利便性の高い予約・販売システムを構築。ソフト面では、継続した社員研修を実施してお客さま目線の接遇と運転技術を確立し、幅広いお客さまに選択され、お客さまに喜んでもらえるバス会社をめざす。



■ プレミアムシートを導入

さらに、お客さまのご意見へ常に即応できる体制を整え、迅速かつ柔軟に、お客さまへ合わせた接遇ができるよう社員意識の醸成を図っている。

3) 「社員重視」の考え方

社員自身が「やりがい、達成感、成長」を感じ、仕事と家庭を充実させることができる会社をめざす。特に、接客サービスをレベルアップさせることは、社員自身の自己能力の育成や技術の研鑽が必要不可欠である。そこで、人材教育・育成の研修等のカリキュラムを整え、社員の能力開発を支援し、顧客満足だけでなく社員満足の実現をめざすこととなった。

さらに、地域同業他社を上回る賃金水準を確保し、働き甲斐がある福利厚生制度、高齢者の雇用確保、安心して元気に働ける職場環境づくりにも努めている。

4) 社員の「自信や誇り」の基盤づくり

研修を受講する社員は、時に「指導が厳しすぎる」と不平をこぼすかもしれない。しかし社員にとって、専門家によるレベルの高い研修を受講できることは、他のバス事業者(四国内)とは違う当社の優位点といえる。素晴らしい指導を受けていることが「他社とは違う」という「自信や誇り」になる。

高速バスの運賃は、航空機や新幹線の半分くらいであり、決して安いものではない。その割合で見ると接客サービスは、最低でも航空機や新幹線の半分くらいのレベルに達している必要がある。少なくとも「100円、200円のローカルバスとは違う」という意識を社員にもってもらい、士気の高揚に結び付けたいと考えた。

5) 他社との差別化

当社では業務に関する「接客態度」について、身だしなみ、言葉づかい、心づかい、お客さまの立場で物事が考えられるか…等としている。これらをレベルアップさせることによる会社のメリットとして、「他社との差別化」が挙げられる。お客さまにご満足いただけるということは、今後お客さまが当社を選択し、ご利用くださる回数の増加にもつながる。

【運転従事者・接客従事者対象】

対象者の人数が多いため何班かに分かれ、毎年「顧客満足度向上研修」を実施。さらに近年、世界各国から来日する観光客に対する好感度の高い接客をめざし、「外国語研修」も導入。英語・中国語・韓国語での簡単な会話(あいさつ、質問に対する回答文言)も学ぶ。

研修の主なねらいは、「本当の顧客満足とは何かを再認識し、お客さまの心をとらえ感動していただける仕事の仕方・考え方を学ぶとともに、顧客および社員のニーズを引き上げて“サービス品質をどのように維持向上させるのか”を検討し、自社の顧客満足度向上につなげる」ことである。



■ 研修の様子

また、全社員に「お客さま第一」の精神を浸透させるため、途中入社 of 社員を対象とした「顧客満足度向上研修(若手社員対象)」も行う。

【全社員対象】

上記の研修対象者以外の社員について、「サービス基礎研修」を実施。

また、全社員に「お客さま第一」の精神を浸透させるため、途中入社 of 社員を対象とした「顧客満足度向上研修(若手社員対象)」も行う。

3) 日々業務における指導

社員のうち、直接お客さまと接する「運転従事者」「接客従事者」の接客態度について、管理者は常に状況把握するよう努めている。とくに「身だしなみ」「服装」「あいさつ」「言葉づかい」等で注意すべき点が見受けられたとき、その場で改善するよう注意・指導を行う。

「運転従事者」に対する注意・指導は、朝の出発待機の時間などを利用。「接客従事者」に対しては、毎月最低3回以上、管理者が対面指導を実施する。

4) グループ内での勉強会

運転従事者は、1グループ10名弱のメンバーを編成し、メンバー全員が安全運転とクレーム0をめざして、さまざまな活動を行っている。

グループ活動として「運転技術向上」「車内アナウンス」「クレームの事例」などをテーマに、勉強会などを実施。たとえば運転技術については、実際にバスを使い高速道路で乗り心地、シフト操作や排気ブレーキの使い方等の意見を交換する。車内アナウンスでは、お客さまが今すぐほしい情報を的確に伝える方法や、「迂回運行時」など普段あまり使わない場面を想定してのアナウンスを勉強する。



■ 高松支店の運転グループメンバー

⑤ 取り組み効果

1) お客さまからの好評価

バスを利用されるお客さまより、四国内の同業者と比較した場合に、当社社員の接客サービスのレベルが「よい」とお褒めいただく機会が多い。特に同業他社と共同利用しているバスプラザおよび予約センターでは、当社社員の身だしなみ・言葉づかいが「気持ちよい」とのお声もいただいている。「接客サービスマニュアル」に記載した「接客時の言葉づかい」が、日々の業務でも定着してきた。

お客さまからの好評価は、社員へフィードバックすることで、さらにモチベーションが向上するという効果もある。



■ 接客サービスマニュアル

2) 社員の「顧客満足」意識の向上

仕事の間だけでなく、世間や社会に通じる「社会人」としての身だしなみ・言葉づかい・立ち居振る舞い…の大切さに気づき、普段の生活についても「顧客満足」を意識する習慣が定着しつつある。

若年層の社員については、お客さまから安心・信頼されるために何をすべきか、という観点で自分を振り返る「意識」を常に持つようになってきている。

⑥ 取り組み中のハードル、目標とのギャップ(苦労した点、困ったこと等)

元来、国鉄が変遷した企業であることから、社内の競争意識が希薄であり、他社に競り勝つという意識はなかった。この組織風土のため当初、接客サービスを重視するという意識がなかった。「安全に、大量輸送」という思考からの脱却に苦労してきたが、まだ現在も意識改革に取り組んでいる最中である。

⑦ 対応方法(創意工夫した点、解決策)

1) 「接客サービス」の意識づくり

この8年間、継続した研修を行うことにより、接客サービスの重視が、顧客満足につながる…という認識は浸透してきた。接客サービスにおけるレベル向上は、お客さまが当社を選ぶポイントとなり、結果的に当社の利益・発展へつながる…という気づき。そして社員のやりがい、安定した暮らしにも関係してくる。

そこで、接客サービス向上は顧客満足にとどまらず、社員の幸福にも影響する…という考え方について、全社員が共有する場(研修、個人面談など)を多く設定している。

2) 社長自ら率先垂範

具体的には取り組み開始から数年間、接客サービス専門の教育機関(東京)に社員指導を委託した(※ 現在は県内の講師に委託)。全国大手のバス事業者で、同じ教育機関に依頼しているところも多いが、当社のように毎年継続して研修している会社はなかった。

しかも、通常はリーダー役の社員のみ受講するケースが大半だが、当社では全社員が受講。個別に服装、あいさつ、立ち居振る舞いなど、接客サービスの最初から最後まで徹底的な指導を受けた。これを1~2年でやめてしまえば社員も「社長の一時の思いつきだろう」と高をくくってしまう。毎年継続して研修を実施していることで、「社長も本気だ!」と気を引き締める。「継続は力なり」を社長自らが社員へ提示してきた。

⑧ 今後の課題と具体的な取り組み方法

1) 積み残し課題

研修内容を業務で実践しているかを、日々チェックするのは各支店の管理者である。この管理者たちのマネジメントにバラつきがあることが現在、大きな問題となっている。

部下の接客サービス面でのルール違反に対し、適正な指導・注意ができていない、指導態度に躊躇がみられる、指導内容に統一感がなく公平性に欠けるため部下の不満が残る…など。

このような管理者のマネジメント意識を向上することが、当面の課題となっている。

2) 新たな課題

人材教育・育成の効果を高めるために、目標とする「接客サービス」レベルを明確化することが、新たな課題である。通常「接客」「サービス」というと、数値では表しにくいものである。そこでまず管理者(指導者)と一般社員の実情をチェック(確認)。その後、調整しながら評価を行った。

また、毎年継続した研修は社員に習慣化される半面、「マンネリ化」した行事になる危険性がある。研修に対する社員のモチベーションを維持(向上)させる工夫が必要となってくる。

研修費用を無駄にしないため、研修の効果を業務に活かしきってもらうためにも、研修参加者の意欲を高める「心」の部分重視し、実施することが課題となっている。

3) 取り組み方法

「人材教育・育成」の効果には、即効性のあるものと、時間を要するものがある。取り組み開始から毎年、継続して研修・日々の指導など行うことにより、全体的にレベルアップしてきた。多様化したニーズにマッチしたサービスを提供できる企業として、現在進めている「人材教育・育成」に今後も注力していく。

⑨ 自由意見

高齢化が進む地域社会へ適切に対応するため、バリアフリー対応のバス車両導入やバスターミナルの整備ならびに高齢者割引乗車券等の商品設定を行い、地域に不可欠な公共交通機関として、鉄道を含めた四国内の交通機関をリードする会社をめざしている。

また、四国の観光振興に関し、四国4県の観光振興施策への協力や四国の観光諸施設とタイアップした企画商品の開発等により、関係機関等となお一層の連携に努めている。

けれども2008年度以降は、原油価格の高騰、ツアーバスの台頭、新型インフルエンザの流行、高速道路の料金施策等によりお客さまが大幅に減少するなど、経営環境は厳しい状況にある。

こうした状況下ながら、お客さまを第一に考え、すべての社員が働く喜びを感じ、他社とは異なる独自性を持った企業経営をめざす。

そして当社のお客さま、社員、取引会社、地域住民などの利害関係者すべてに認められ、四国の交通機関をリードする高速バス会社の実現を目指して、四国の交流人口拡大を促進し、四国の経済・文化の発展、活性化に寄与することこそが、将来にわたって当社が発展存続するための理想の姿であると考えている。



■ 貸切バス



■ 高速バス



■ JR高松駅前バスプラザ

4. 四国管財株式会社

(1) 会社概要

所在地 : 高知県高知市南はりまや町
2-4-15

代表者 : 中澤 清一 氏
(お客様係&代表取締役社長)

設立年 : 1962 年

事業内容 : 建物に係る維持管理及び人材提供

社員数 : 600 人(うちパート 350 人)

資本金 : 10,000,000 円

売上高 : 12,000,000,000 円(2011 年 4 月期)



■ 四国管財本社

(2) インタビュー調査

調査日時 : 2011 年 11 月 4 日

回答者 : 中澤 清一 氏(お客様係&代表取締役社長)



■ 中澤 清一 氏
(お客様係&代表取締役社長)

(3) 調査結果

① 取り組み前の状況

1) 当社の歩み

当社は、1962 年高知新聞社が株式会社高知ビル・メイキャップセンターとして創立、その後 1973 年に現在の四国管財株式会社(以下、四国管財)に社名変更、経営権の移転がされた。中澤社長は大学卒業後の 1985 年に入社、そのときすでに創業社長であった父親は亡くなっており、管理職を経て 1997 年 35 歳のときに社長に就任し、以降当社を率いている。

中澤社長が入社した 1985 年当時、清掃業は社会での評価が高いとはいえ、会社名を伏せて働く社員がいたり、社長が同窓会に行くと「年をとったら雇って」といわれることもあった。入社以来、社員が誇りを持って働ける会社にする、評価が覆るくらい良い会社にするという決意で経営に臨んできた。

80 年代の後半から 90 年代の前半まで、バブル景気も手伝って会社の業績は安定していた。全売上の 85%が清掃業務で、官公庁の仕事もその 2 割以上を占めていた。やがてその安定期も過ぎ、入札が自由化されるなど厳しい変革の波が押し寄せた。当社も値下げと合理化を余儀なくされ経営危機に直面した。

潰れない会社にするために、社員が誇りを持って働ける会社にするために、良くなると思えば何でも勉強し挑戦をしてきた。当初は、清掃技術の差別化や成果主義の導入。

しかし、どうも違う。お客様が一番望んでいるのはきれいに掃除をすることではなく、社員がお金で動くものでもない。さまざまな打開策を考えぬいたすえ、「経営品質」という考え方に到達した。CS（顧客満足）を高め、同時にES（社員満足）も高める。お客様との信頼関係を強化し、社員にはやりがいを創造し夢の実現のために仕事をしてもらう。それが一番大切なことだと確信し、経営品質の考え方を手本に、現在も経営の品質向上に努めている。

2) 経営品質の向上を目指して

CS、ESの重要性は、経営品質の考え方を取り入れる前も認識し取り組んでいたが優先順位は低かった。経営品質への取り組みは、当初は日本経営品質賞の指標に習い、基本どおり行った。最近では自社で必要な指標を設定した取り組みに変わってきている。

当初、お客様からのクレーム数は年間わずか5件。社員からもクレームは上がってこなかった。社員はクレームを報告すると叱られ責任を追及されると思いがち。クレームがなぜ大切かという価値観(社長の思い)は社員に伝わらなかった。そこで「価値観の共有」が必要だと考え、15項目の「ベーシック」という行動指針と経営理念をつくった。どんな小さなクレームでも一所懸命になって対応すればお客様に喜んでいただける。そのための統一された心構えが必要だった。

< 経営理念 >

私達は、自分達の夢の実現の手段として四国管財においてお客様に「笑顔と挨拶と報連相と環境を意識した丁寧な仕事の実践」により自分を含めた全ての人々に感動を提供致します。

< 行動指針(ベーシック) >

当社で働く上での順守すべき基本的な価値観

1. 夢を具体的に持つ、2. 常に笑顔
3. 挨拶の実践、4. 報告・連絡・相談
5. 環境を意識、6. 丁寧な仕事、7. 整理整頓
8. 自己責任、9. 前向きな取り組み、10. 気遣い
11. 接する人に均等に、12. 一流の自分
13. 自分のために仕事する、14. 約束は守る
15. 感謝の気持ち

(詳細はホームページに掲載あり <http://www.shikokukanzai.co.jp/basis/index.html>)

■ 四国管財株式会社ベーシック



当社のクレームとは、目に見えるミスや事故はもちろん、お客様や社員の心の中の不満や我慢、潜在化している要望まで含まれている。このクレームは会社を良くするための宝物であるので「ラッキーコール」と呼ばれている。

理念にも謳われている「報告・連絡・相談」。どんなことでも気軽に「報・連・相」ができるのは、会社と社員の信頼関係の表れである。失敗しないことではなく、クレームを隠さないこと。この流れをつくるために、当社では気が遠くなるような信頼関係構築のための努力とさまざまな創意工夫が続けられている。

② 取り組みのきっかけ・目的・ねらい

1) きっかけ

社長就任時(1997年)と時を同じくして、高知県内の同業組合が利用者500軒を対象にアンケートを行った。「ビルメンテナンスに一番望むものは？」という質問への回答結果は、掃除をもっときれいにとか、仕事を速くしてほしいとかではなく、8割以上が「笑顔で仕事をしてほしい」であった。つまり、大切なことは掃除以前の問題で「人」に関することであった。

このアンケート結果から、自社が一所懸命取り組んできたこととお客様が求めていることが違うことを知る。と同時に、目指すべき方向性への確信が得られた。

こうした経緯で、お客様第一の会社づくりが、お客様のクレームに誠心誠意対応するところから始まった。

2) 当社の将来あるべき姿

以下は、当社のホームページに掲載されている「当社の将来のあるべき姿」である。このような会社の姿を目指し、人材の育成・顧客満足度の向上に取り組んでいる。

<当社の将来のあるべき姿>

当社は、十数年前までは働いている社員さんが胸を張って社名を第三者にいいにくい会社だった。しかし、最近ではお客様や周りの方に「笑顔が素敵でイキイキお仕事をされている方が多いですね」とよくいわれる。その理由は、経営理念のとおり自分の夢＝一番大切な事(自分が余命何日と宣告されたときに何が何でもしておきたいこと)が明確になり毎日を意識しながら過ごされている方が増えたからである。将来当社は次のような事が実現できる会社にしていくために正しい経営をしていく。

- ・夢が実現できる会社
- ・お客様に尊敬される会社
- ・地元で働いていて胸を張れる会社
- ・異業種から尊敬される会社
- ・同業者に気を使わなくてよい会社
- ・他社が真似のできない技術を持った会社

- ・お客様を選べる会社
- ・入社するのが難しい会社
- ・社長や上司と気軽に話せる会社
- ・家族が安心できる会社
- ・やる気のある障害を持った方が違和感なく働ける会社
- ・社員さんが持ち家を持てる会社
- ・退職後も関わられる会社
- ・優しさの中に厳しさがある会社
- ・老後を安心できる会社
- ・他人を元気にできる会社
- ・家族や知人に勧めてもらいたい会社
- ・定年後(65歳)でも働ける会社
- ・死ぬ時この会社に勤めて良かったと思われる会社

3) クレーム対応は団体戦

同業者が受けていた仕事当社に変更依頼されることがある。変更理由は、お客様が会社に伝えた苦情や依頼がうやむやにされたとか、苦情対応する担当者の相談に会社がのらず個人がストレスを抱え辞めるなどして、問題が解決しないからである。

同業他社は担当者が個人のスキルで業務に当たっている。会社ぐるみで、現場スタッフの悩みやお客様の問題解決にあたるのが極めて重要で、それがお客様の満足度向上につながるということが段々わかってきた。当社では、社長含む本社16名の社員が「お客様係」として、365日24時間体制でいつ何時でもお客様・現場スタッフからのクレーム等に対応している。本社へは、電話でもメールでも社長直通の留守番電話でも受けられるようにし、本社からも随時連絡する。

現場スタッフの個人の悩みがすべて社長まで報告され、お客様係全員に共有され、個人一人ひとりを応援する。クレームが有ったときは現場に駆けつけ、お客様係と担当者がお客様に誠心誠意詫げる。当社はミスは個人の責任と考えておらず、「会社の責任」ととらえている。だから当然、会社が詫げるし、個人のミスを責めることもなければ罰則もない。何か問題が起きたときは会社の責任として、会社がフォローし責任を取る。

4) お客様係

お客様係の仕事は、お客様や現場スタッフからの声に、どんな小さなことでも、どんな悩み事でも相談にのり、問題解決することである。当社は、「人を大事にする会社」である。清掃会社なので、製造ラインではなく「人」。600人の社員含めた、人のメンテナンスが仕事である。ある意味、現場スタッフも当社のお客様ととらえており、お客様と接するのと同じようにしている。お客様係は、人の顔を見たら、「困ったことはない？何でもいって」と全員が声をかける。一人ひとりに寄り添い、毎日、親身に相談にのっている。

また、クレーム対応以外に研修や面接も担当しており、忙しいときは現場にも入る。

5) 仕事の目的は夢の実現のため

当社は売上が上がる会社がよい会社とは考えていない。社員には入社時に「自分の夢」を書いてもらい、その夢のために仕事をしてもらうことを誓ってもらっている。自分の夢を書いてもらうことと会社の価値観を理解してもらうことで、一人ひとりが「何のために仕事をしているか」が明確になる。お客様に喜んでもらうため、自分たち担当がやらされ感なしに仕事をした結果、お客様に報酬をいただき、利益が出て、給料がもらえる。給料とか売上は結果。その考え方が共有できているのが当社の特徴である。全社員が「生きる喜び」を味わうために仕事をしている。

③ 取り組み内容

当社では、研修等を通じ、価値観の共有やルールの徹底を行っているが、まずは入口である採用に力点を置いている。また、入社後の社員に寄り添える人材の育成にも力を入れている。

1) 採用

当社は、面接、会社説明会、新人研修、1ヶ月の試用期間等を行い、当社の価値観に合った“笑顔がステキで、前向きな気持ちを持っていて、夢を持っている人”を採用するよう努めている。

面接には特に力を入れており、就職希望者が電話で問合せをしてきたときから選考を始め、最終選考は家庭訪問を実施している。自宅に行くとは外では見えないものが見え、その人の性格がよくわかる。学校の成績や偏差値といった数値的な裏付けではない感性や思いやりは見えにくい。そこを判断するために家庭訪問を行っている。また面接は、キャリアカウンセリングの資格を持つお客様係があたり、採用希望者1人に30分以上の時間をかけて行う。このような面接方法を行うようになってから、当社に寄せられるクレーム件数は確実に減少した。

当社では、キャリアカウンセラーや産業カウンセラーの資格取得にも積極的に取り組んでいる。仕事を通じ社員が生き生きとした人生を過ごせるよう、また現場スタッフ・お客様の心の悩みに相談できる力を高めるため、研修に参加させるなどして資格取得を支援している。

2) 寄り添えるお客様係の養成

魔法の研修や講演会はなく、結局は、「ここまでやるか」というくらい必死に社員が寄り添い、心配したりする様子に触れることで人間関係が深まり、やりがいや忠誠心が生まれる。どんなことでも気軽に報告・連絡・相談できる雰囲気形成できているのは、会社と現場スタッフとの信頼関係の表れである。そういう風土をつくるのが、経営理念どおりの仕事実践され、ひいては顧客満足度の向上につながる。

当社では、「教育」では人は変わらないと考えている。教育ではなく、前述のとおり、一人ひとりに周りが本気で寄り添うことが大事だと考えている。寄り添うことのできるお客様係をもっと養成すべく、OJTで思いを伝え育成をしている。

3) 新人研修

入社後1~2ヶ月の新人を対象に全3日の研修を実施している。技術的な研修ではなく、経営理念や行動指針(ベーシック)の浸透のために行っている。

最初の2日間は、研修担当者が理念やベーシックの意味、なぜそれが大事なのかを説明、どのようにCSにつながったか事例紹介を行う。



■ 新人研修の様子

3日目は、社長が司会を務め、参加者全員による夢の発表、ベーシック15項目から一つを選び自分の体験を踏まえて感じることや大事さについて発表する。

研修の目的は、理念を身近に感じ、腑に落ちるようにすること。また夢について語り、直接顔を合わせ本音で向き合うことで、仲間との信頼関係を構築するためである。

4) TS(トータル・カスタマーサティスファクション)研修

年に2回の集合研修を実施している。内容は、技術的な話を中心に、法律の改正等によるルール変更等について説明を行う。また、当社は入社時に「夢」を紙に書き発表してもらっており、その夢の実現に向けて仕事をしてもらっているため、この研修を夢の再確認の場に充てている(年に1回、自分の夢を紙に書いて再提出している)。

5) キャップ月例会

各現場のリーダー(キャップ)達の研修を実施している。人を育てるリーダーとしてのあり方を自己啓発しながら学び合う。リーダーが中心となって仕事への意欲・意識の向上を図り、現場に反映させている。



■ キャップ月例会の様子

6) 社内報

「つもろう」という手作りの社内報を月1回発行、直近の10月号で第174号となる。

社内報には、ラッキーコール(クレーム)の紹介(内容、原因、解決策)や、業務上の諸注意、新入社員の紹介、研修報告、社長や会社に対する意見の募集と報告等を掲載しており、業務の円滑化と社員のコミュニケーションを図ることを目的としている。

また研修の題材にも活用している。

④ 取り組み効果

1) お客様からの高い評価

お客様からの高い評価を得ている。同業他社に比べ、料金は決して安くはない。それでも、スキルの高さと仕事の信頼感をお客様が評価してくれている。

特にありがたいのは、お客様からの講演依頼や会社の社員研修の依頼があること。当社の入社式にも参加いただいている。当社のやり方がお客様に認められていることの証ととらえている。

2) 仕事の更新と業務の多角化

現在、当社のお客様は高知市を中心に県内約150社。現場数は450件を超える。銀行、病院、量販店、テナントビルなどさまざまである。

清掃業務の売上比率はこの15年で50%まで下がったが、業務拡大により売上は減っていない。価格勝負を強いられる官公庁の業務も減らし、今は殆ど受けていない。お客様との契約は毎年更新がされ、価格の改定も少ない。

病棟サポート、救急病院の夜間受付、託児所、売店、警備、駐車場業務など業務が多角化してきた(全15業種)。これはお客様の求めに応じて展開してきた業務が多い。ある金融機関の清掃は100%当社が請け負っている。またある医療機関は、清掃をきっかけに、今では、病棟サポート、メディカルクランク、夜間受付ほか、何種類も請け負っているかわからないほど業務を請け負っている。

業務の依頼はお客様からの紹介が殆どで、自ら営業活動をすることはない。

3) 優秀な社員が集まり、離職率が低下

以前は、中途採用がほとんどだったが、今は新卒採用も増えた。人柄が良く、人間性の豊かな当社の社風に合った社員が集まり、社員同士は仲がよく、離職率も低下した。

4) 風土形成

以前は、社員が社名もいえないような会社だった。その会社が今は、笑顔と挨拶、ベーシックの浸透と報・連・相の徹底により、多くのお客様と社員に喜びと感動を与えられるまでに成長した。社員同士が「夢」をテーマに絆を強める社風が育まれている。

⑤ 取り組み中のハードル、ねらいとギャップ

良くなるノウハウなどなく、とにかく時間が許す限り、現場スタッフに寄り添い、クレーム対応に懸命に取り組んでいる。社員が忙しく、研修の時間を取るのが至難の業である。

⑥ 今後の課題と具体的な取り組み方法

1) 課題

会社も社長もまだまだ未熟であり、課題はたくさんある。試行錯誤、挑戦し続けて改善していく。忙しくて、研修の時間が取りにくい。お客様係を育てるため、新しい仕事の依頼があると、未熟な人を担当にして、あえて失敗させるようにしている。そのときも当然、先輩は寄り添うため、忙しさは付きまとう。

社員に注意し、場合によっては辞めてもらうこともあり、それらに対応できる社員の能力向上も課題である。

2) 対策

お客様係を育成する。お客様係がやっていることが現場でもできるよう、現場リーダーを育成する。

⑦ 自由意見

当社は、クレームはラッキーコール(宝の山)ととらえ、クレームというクレームがすべて本社に報告され、全社共有され、改善されるように努めてきた。年間クレーム数は当初、わずか5件であったのが、最高344件まで報告されるようになり、現在200件にまで減少している。

年間200件謝罪に伺っているということは、お客様に関わっているということで、クレームはまたお客様との関係強化につながっている。しかしながら、同じやり方でやって、かつクレームが減少するとなると非常に良いことなので、クレームゼロを目指して取り組んでいく。



■ 四国管財の皆さま

5. 株式会社スワニー

(1) 会社概要

所在地 : 香川県東かがわ市松原 981

代表者 : 板野 司 氏(代表取締役社長)

創業年 : 1937 年

設立年 : 1950 年 三好繊維工業株式会社に改組
1972 年 株式会社スワニーに社名変更

事業内容 : グローブ(ファッション・スポーツ等)、鞆類の生産販売および輸出入事業

社員数 : 107 名

事業所 : 本社/東かがわ市

東京支店/東京都台東区

大阪営業所/大阪府大阪市中央区

資本金 : 174,000,000 円

売上高 : 5,220,000,000 円(2009 年 3 月期)



■ 本社外観

(2) インタビュー調査

調査日 : 2011 年 12 月 17 日

回答者 : 板野 司 氏(代表取締役社長)



■ 板野 司 氏(代表取締役社長)

(3)調査結果

① 顧客満足度を高めるための「人材教育・育成」テーマ

翼は未来を翔ける。前へ、前へと翔ける社員一人ひとりがスワニーの原動力となっている。「企業は組織なり」と考える社長は、個性とチームワークを大切にした社員教育で、クリエイティブでチャレンジ精神あふれるスワニースピリットを培って欲しいと考えている。

② 取り組み前の当社の状況

1) 当社の歩み

当社は、手袋の産地として知られる香川県東かがわ市(旧白鳥町)で1937年(昭和12年)に現会長の父がメリヤス手袋の工業の操業を開始。その後、取引の主力が海外に移行することに伴い、三好繊維工業株式会社から、株式会社スワニーに社名を変更した。町名の白鳥(スワン)にちなむとともに、初代社長の「仕事を通じて社会へ、世界へ奉仕を」という愛善精神を実践したいという願いも込められている。

1978年に現社長の義父である三好鋭郎が代表取締役役に就任。2009年板野司氏が代表取締役に就任した。現在は、手袋だけでなく身体を支えつつ楽々歩けるウォーキングバッグの商品開発など、周りの人たちが不可能だといわれたことに挑み、国際派企業の先駆者として走り続けている。

2) 創業以来72年の歴史の根底にあるもの

スワニーが海外へ進出するにあたり外国人も共に働けるような社是ということで、現在の社是が生まれた。しかし、品質などさまざまな問題も多かった。そこで社是だけでなく具体的行動に移すためにスワニー憲章が制定された。

会社は、社員、社会、世界のために存在している。その全てにとって良い会社にならなければならない。このトリプルウィンの考え方、その思いを今後も持ち続けて経営をしていきたい。

社是（会社の考え方）

自分のために：社員とその家族の利益と幸福を実現します。

社会のために：顧客、取引先、株主の信頼に応え、社会の発展に貢献します。

世界のために：独自の技術と英知をもって、人類の革新と進歩に寄与します。

スワニー憲章（基本的な方針・根本的な取り決め）

顧客満足：お客さまに感動と喜びを与え、安全で良質な商品だけを提供します。

公明正大：法令を遵守し、公正かつ自由な競争を実践します。

情報公開：社員、株主、利害関係者に対し、適切に情報を公開します。

自由闊達：自主性と創造性が発揮できる職場環境を整えます。

環境保全：地球環境に配慮し、資源の節約と有効利用に努めます。

社会貢献：地域社会や業界の活動に、積極的に参画します。

人権尊重：人種、民族、国籍、宗教、信条、性別、社会的身分、年齢、障害による差別をしません。

国際事業：現地の法律を遵守し、文化や慣習を尊重して事業活動を推進します。

3) 生産現場を重視する新入社員教育

従来、人材育成の基本は、生産現場を知ることだった。そのため入社後すぐに全新入社員は、生産拠点の中国工場で実地研修を受けなければならない。製品知識だけではなく、生産・品質管理技術を学べるよう考慮されている。

帰国後は、上司や先輩から適宜、OJT（職場内教育）を中心に業務を学び、1泊2日の「話し方教室」、就業前後での社内英語勉強会、外部集合研修など教育制度は充実していた。

しかし、当時、中国工場での3年間の実地研修は、約8割が離職するくらい大変過酷な研修だったという。そのため、数年前から同じ内容で、期間を短縮している。

研修効果としては、多くの営業担当者が工場での経験を活かし、顧客と工場の間立った円滑な業務が遂行できている。やはり生産現場を理解しているから、顧客からの品質に対する要望を細部まで理解し応えられることにつながっている。

③ 取り組みのきっかけ、目的、ねらい

1) 社長に就任した際に、ES経営を目指す

事業部長時代に、消費者のエスカレートする要求に誠心誠意応える部下の心労を目の当たりにし、CS（顧客満足）の前にまずES（社員満足）ありき、今後の会社の発展には、社員にとってやりがいのある職場環境でなければならないことを痛感していた。

社長就任まもなく、組織の現状を知るためにES診断を外部コンサルタントに依頼した。「ベテラン（40歳以上）は目標意識・自由度とも高く活発に働いているが、若手（20歳代）に元気がない」という結果に危機感をつのらせた。

2) 人材育成に取り組む目的・ねらい

社長就任時、既に日本の先行きは、低成長、不透明感が当たり前の難しい時代に突入していた。この状況下、大きな会社だから勝ち残るのではなく、小さくても「高い志」や「強い絆の組織力」を持った会社が生き残ると考えた。CSを高めるためには、まずESを高めることが大事である。書籍や経営セミナーなど、あらゆる情報を収集しながらES経営について独自の考えをまとめ、実践することを決めた。

ここでいうESとは、単に給与を高く、厚い福利厚生で社員を満足させることではない。「お客さまや周りの人から感謝される喜び」「仕事を通じて成長していく充実感」「高い志を持った会社で働いている」と社員が感じてもらうことであり、それをもたらす場をできるだけ多く創り出すことがES経営の本質である。

④ 取り組み内容

社長に就任した際、社員のモチベーション(働く意欲)の源泉として4つのフレームワークを考案した。

1) 情緒的絆

「人間は、人から認められる事に最大限努力する」という組織心理学的な考えがもたれている。上司や同僚から認められたい(頼りにされる、褒められる)、あるいは他の社員と業務やその他のことで絆を深めるということがモチベーションの源泉になる。

コミュニケーションを活発にし、チームワークを高め組織の凝集性を強めることが大きなねらいである。

a. 同好会活動

スポーツや趣味の会として5人以上の同好会を設立、会社から社員一人につき5千円の補助金を支給。現在9つの同好会が部門を越えて「情緒的絆」づくりに成功している。

また自社の商品であるグローブを同好会の活動中に使用することにより、改良などの新たなアイデアが思いつく機会にもなっている。同好会の活動は、趣味だけでなく事業の可能性を広げる場であり社員一人ひとりの可能性が広がる場でもある。

b. 高度な5S活動

主にオフィスの改善活動として全社的に取り組んでいる。トップが率先、全員参加、時間内活動を3つの柱として、5Sパトロール、委員会、コンクール(2ヶ月に1回)を実施。綺麗、快適、便利な職場づくりを全員で行っている。

c. E S クレド(* 1)による理念浸透活動

社員全員に「私の会社自慢」「私の成功体験」をテーマに400字詰め原稿用紙4枚を作成。その中のキーワードの言葉から、当社にとって大切にしたいといけな価値観をクレドに表現した。

クレドを浸透させるため、毎朝、部門別の朝礼時に、全社員持ち回りでクレドの中から一つテーマを選び、そのテーマについて日常的な出来事などに置き換えて1~2分のスピーチを実施。全社員のクレドに対するエピソードを情報交換することにより、概念だけでなく、行動が伴ってくる。

クレド(信条)

【笑顔で挨拶】私たちは、明るい挨拶で笑顔あふれる会社になります。

【感謝】私たちは、いつも「ありがとう」を言葉にします。

【初心】私たちは、初心を忘れず自分を信じて行動します。

【チャレンジ】私たちは、チャレンジを楽しみ自分の成長につなげます。

【チームワーク】私たちは、信頼し協力し合える仲間たちを大切にします。

【自由闊達】私たちは、自由に意見を出し合える活気あふれる会社になります。

【モノづくり】私たちは、愛される商品をつくり、喜ぶ顔をエネルギーに変えます。

【グローバル】私たちは、常に広い視野を持ち、世界の仲間と共に歩みます。

(* 1)「クレド」という言葉は、ラテン語で「信条」「よりどころ」という意味で、社員と会社の共通の価値観/理念(組織の価値観)を、自前のことば/形式で、小さなカードや手帳にまとめたもの。組織で大切にすべき価値観を「クレド」として目に見える形にし、それを浸透させる活動を行なっている。クレド唱和、クレドスピーチ、サンクスカード、ワールドカフェなどなど。

2) 自己効力感

仕事は、やればできるという感覚。成功体験を積み重ねていくことで、人として成長していく源泉となる。上司と共に業績目標設定を行い、上司から評価されることにより達成感や自信が生まれる。

E S 向上型人事評価制度の導入により、年2回、上司と共に目標と実績のギャップを確認しながら、細部にまでアドバイスや動機付けを行う。6~7人によるグループ評価や役割貢献度評価なども効果を発揮している。

3) 自尊感情

自分の能力や価値を信じる気持ち。会社から必要な人材であることを常に意識させる。

a. 全社員へのインタビューシート作成

年1回、社長は、インタビューシートを基に全社員約100名と面談を行う。社長に伝えたいことや日頃感じていることを聞き、質問、要望に関しては、どんなに小さいことでも役員会議にかけて、フィードバックしている。

b. 呼び方の工夫

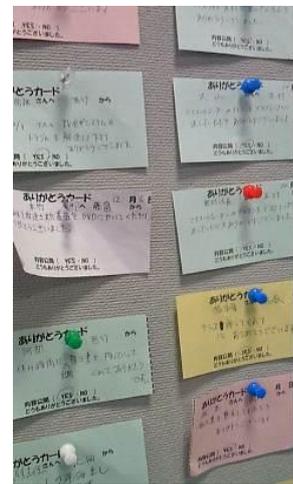
創業以来、人に対する呼び方を大切にしている。必ず役職名もしくは「～さん」をつける。人として尊重するために新入社員といえども呼び捨てはしない。

c. ありがとうカードの実施

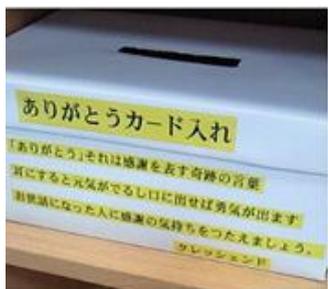
従業員同士で、小さなことでも感謝の言葉をカードに記し、週に1度開票して掲示する。毎週、約20通集まり、感謝カードが多かった社員は表彰される。今後、社長は、感謝する回数が多い社員にも表彰すべきと考えている。



■ MANY THANKS賞



■ ありがとうカード



■ ありがとうカード入れ

4) 自己決定感

自分で仕事をコントロールしているという感覚。仕事をやらされているという感覚を持たせないことが大事。権限委譲を行い、自己完結能力を育成している。

a. 「次世代経営幹部育成プログラム」

選抜された3名で年間100万の予算で3年間のOFF-JT(職場外教育)。「ビジネスフレームワーク」「コンセプチュアルスキル」「ヒューマンスキル」の3つのスキルを身につける。また主任以上は2ヶ月に一度課題読書感想文を提出。

b. 階層別・職務別研修

企画／セールスには「マーケティング」、CS部門には「クレーム対応研修」、主任や課長にもそれぞれ外部階層別研修を実施している。

c. 若い社員にもさまざまな経験の機会を与える

年齢に関係なく、経験を積める機会を与えることで自己完結能力の育成につなげている。社員一人ひとりが当社を代表する存在であり、プロとしてじっくり大切に育成している。

④ 取り組みの効果

社員同士の人間関係が良好になり、フラットな組織になった。また感謝されること、感謝することが仕事へのやりがいにつながっている。社員の感性の成長がありがとうカードの内容などで確認できている。また、あふれる個性とチームワークで創りあげる「グローバルネットワーク」によりさまざまな賞も受賞している。

1) SWANYのスキー手袋がヨーロッパにおいて、VOLVO SPORTS DESIGN AWARDS (ボルボ スポーツデザイン賞)を受賞。

2) 「Walk in Bag」がニッポン新事業創出大賞「アントレプレナー賞」最優秀賞受賞。

⑤ 取り組み中のハードル、ねらいとギャップ

人材育成には、費用も時間も要する。また人間関係が良好になることによって、馴れ合いになるケースもある。それでも人材の成長のために、気長に根気強く訴え続けることが大切である。インフォーマルミーティングなどの実施により、会社の業務だけで判断するのではなく、個人的な問題にも理解を示しながら、いかにケアできるかが解決策だと考えている。

⑥ 取り組み問題点

E S経営は、同好会の費用、各種賞金(5 S、クレド、他表彰制度)、外部研修費用などで費用がかかる。また、社員からの研修への参加要望が多く、全ての社員に平等の育成をすることは難しい。

⑦ 今後の課題

C Sを高めるための「人材教育・育成」となるとその育成・教育の範囲が限定される。C S向上はひとつの目標であるが、「人材教育・育成」の目的は「いい会社をつくること」そして会社を存続し続けるために問題解決力の向上に取り組む。仕事力の底上げを向上させるため、年2回の外部講師による研修などで、知識の補充を行う。

⑧ 自由意見

製造卸ということもあり、日頃、顧客の顔は見えにくい環境であるが、アンケートはがきを製品につけたことにより、利用者の声を聞くことができるようになった。何気ない取り組みにより今でも一日に10通ほど返ってくる。製品開発や市場調査になっており、今では社員にとってもユーザーの声がモチベーションの源になっている。人が元気づけられ製品を通して社会貢献ができてきていることの実感、ありがたいの一言が仕事の励みになっているという。

後継者として先輩社員よりも後に入社した現社長が、企業風土改革のために、業歴の長い先輩社員にも厳しい意見をいわざるを得ない状況もあるが、常に礼節をわきまえたコミュニケーション、企業を成長させたいという思いが、社内からの理解、意思統一を図ることにつながっている。

人材育成については、新入社員への中国工場研修や社内語学研修、中堅社員の海外出張や中国、米国への赴任などにより、グローバルビジネスを担える国際感覚豊かな人材を育成している。そのような人材の本社が、企画開発から生産管理、マーケティングまでのコントロールタワーとしてグループ企業をシステム化し、グローバルシナジー効果を高め、新たな挑戦を育む体制を創っている。

6. ネットヨタ南国株式会社

(1) 会社概要

- 所在地 : 高知県高知市南川添 4-28
- 設立年 : 1980 年 4 月
- 事業内容 : 新車・中古車の販売、中古車の買取り、自動車整備・部品等の販売、損害保険・生命保険代理店、KDDI 等の取り扱い、PIT 高知、四国自動車博物館、モーターランドたちかわの運営管理、その他さまざまなイベント運営企画
- 社員数 : 124 人
- 資本金 : 48,000,000 円
- 売上高 : 4,335,718,000 円 (2011 年 3 月期)
- 事業所等 : 高知本店、あさくら太陽店、のいち青空店、株式会社ビスタワークス研究所 (高知本店内)、PIT 高知 (高知本店、四国自動車博物館に併設)、モーターランドたちかわ (大豊町)、四国自動車博物館 (野市町)



■ ネットヨタ南国本店

(2) インタビュー調査

- 調査日時 : 2011 年 12 月 20 日
- 回答者 : 横田 英毅 氏 (取締役相談役)



■ 横田 英毅 氏 (取締役相談役)

(3) 調査結果

① 取り組み前の状況

1) 当社の歩み

ネットヨタ南国株式会社 (以下、ネットヨタ南国)

は 1980 年、全国 66 社のトヨタビスタ店の一つとして設立された。

現横田相談役は、親族が経営する企業集団、西山グループである宇治電化学工業株式会社、四国車体工業株式会社の勤務を経て、西山利平氏と共にグループのトップを務める父の強い要請もあり、1980 年に設立したトヨタビスタ高知 (現ネットヨタ南国) の副社長として入社した。資本家の一族だから、父親が社長だからという理由で自分がいきなり副社長というポストに就くのは不公平だと思ったが、「そのポストが自分に与えられ、それを全うすることが自分の使命と責任であると考えた。

それならば、「この会社をお客さまのためだけではなく、社員のためによい会社にして、『このリーダーの下で一緒に仕事ができよかった』と思ってくれるような経営をしよう」と心に決めた。横田相談役の原点にこうした思いがあり、当社は設立時より「社員満足向上のために顧客満足度を追求する」という経営がなされてきた。当初より取り組んでいるため、取り組み前の状況があるというわけではない。

2) 自動車業界の変遷と当社の取り組み

およそ40年前の1970年当時、一世帯あたりの自動車の保有台数は0.2台であったが、今や一世帯あたり2台に限りなく近い保有率であり、業界としても成熟している。当社が設立された1980年当時はバブル景気に沸いた最中であり、新車を投入すれば利便性を追求するお客さまが購入するという、売り手市場であった。当時、国も業界も未成熟で、顧客満足度という取り組みなどなく、目先の売上を上げるために販売する、というのが業界の姿であった。

採用面では、自動車の販売店は売上を厳しく問われるところが多かったことから、不人気業種であった。学生の会社選びの基準は「会社の知名度、規模、給与・賞与の高さ、福利厚生、休日数、安定性」などに偏りがちであって、当社にそれらを満たそうと手を上げてくる学生は少なかった。就職を希望してくる人の中から、当社の求める価値ある人「人間性が豊かで、やりがいを求めてくる人」に入社してもらおうべく、時間をかけて面接等を行い、当社にぴったり合う人だけを採用してきた。そして、採用した社員が幸せになるよう、努めてきた。

販売面では、設立以来、飛び込み訪問販売を一切禁止するなど、既存販売店のマーケティングノウハウを破壊してきた。社員を決して幸せにすることのない「目先の売上追求」を行わない方向性を貫き、その徹底度を高め、現在に至っている。

3) 当社の業績

近年では、日本全国のトヨタ販売会社(295社)の中でお客さま満足度ナンバーワンを連続達成している(1999年から2011年現在まで13年連続更新中)。

また、自動車文化の発展と地域社会貢献を目的として、1995年にモータースポーツ場「モーターランドたちかわ」(大豊町)、2001年には四国自動車博物館(野市町)、を開設。2002年には日本経営品質賞(中小規模部門)を受賞、2007年には社内に人材・組織開発部門と情報開発部門を担うビスタワークス研究所を開設、2010年には同研究所を分社化させるなど、さらなる進化に向かってチャレンジを続けている。

売上高も業界では珍しい右肩上がりであり、「売上」より大切にしている「お客さま」の数も増加している。

② 取り組みのきっかけ・目的・ねらい

1) きっかけ

一つは前述のとおり、設立時より、社員のためにより会社にするという目的のため、顧客満足度を追求してきたことが挙げられる。

設立当初は、親会社からの転籍者4名と、にわか中途採用した12名の計16名でのスタートであった。当時、社員の帰属意識は低く、モチベーションも低かった。社員のためにより会社にするにどうすればよいか。横田相談役は、まず、「社員にどんな会社で働きたいか」というアンケートを行った。アンケートの結果で大半の社員が「働きがい、生きがいのある会社づくり」を望んでいたことを知り、社員とともに、実践を始めた。

もう一つ別の側面からいうと、違う業界からこの業界に移籍した横田相談役の目に、当時の自動車業界が、目先のことしか考えず、売りっぱなしでお客さまのことを考えていないと映り、これを変えていかなければいけないと考えたことが挙げられる。

当時、「100万円、200万円もする商品を販売して、後はほったらかし」というのが自動車業界の姿であった。どこの販売店も、車を購入するまでは一所懸命に対応するが、購入してしまえば「知らん顔」。ちょっと具合が悪くて相談に行っても真剣に取り合ってもらえない、というのがお客さまからの評価であった。

高い商品を販売しておいて、アフターフォローが悪いというのは良くない。企業の社会的責任を考えたとき、このこと一つとってみても良くない。だから、こういうことのない会社をつくらう、ということでスタートした。

2) CS活動の目的(顧客満足度を追求するわけ)

顧客満足度の追求は、「社員の満足度を高めるため、社員が幸せになるため、社員が仕事に対してやりがいをより多く感じるため」に行っている。

会社が一番大切にすべき(企業の存在意義)は「社員の幸せ」であり、その一番大切な社員の幸せは「仕事のやりがい」で得られると考えている。そのやりがいのなかの多くを占めているのは「お客さまから認められる、感謝される、褒めてもらえる」であることから、当社では、顧客満足度を追求している。

お客さまの満足度を高めるために人材教育・育成を行うのではなく、企業が一番大切にすべき社員の幸せのために、顧客満足度を高めていっている。

3) 人材育成・教育の目的

当社が目的とするところは「社員を幸せにする」ことである。その目的のために人材育成・教育を行っている。

「幸せだから感謝するのではない。感謝しているから幸せなのだ」という言葉がある。社員を幸せにするためには、「感謝する社員」にすればよい。

そのために人材育成・教育をして、感謝する社員に変えていく。今まで感謝したことのない人を感謝する人間に変えていく。それが人材育成・教育の目的である。

人を幸せにするキーワードは、㊦感謝する人間になること、㊧お客さまに感謝されること、㊨自分の成長が実感できること、の三つである。

特にCSの関係では、㊧が該当する。

お客さまに感謝されると幸せになることができる。自分が感謝すると同時に、感謝されると幸せになることができる。これが、CSをやる理由である。

4) 自分のために行う顧客満足度追求

大事なことは、「売上を上げるために顧客満足度を高めていこうと考えない」ことである。「売上を上げるために」では、他社で買われたとき、一所懸命尽くしたのにとショックを受ける。なぜショックを受けるかという、買ってもらいたいと思ってやるからである。

ショックを受けないようにするためには、「売るためにやっているわけではない」という、自分を納得させる理由が必要である。ガッカリした感じは相手に伝わるし、中にはこんなに一所懸命してあげたのにと怒る人も出てくる。お客さまは二度と返ってこない。

一方、自分の満足のためにやっているのであれば、「いや、今回は残念でした。いろいろ足りないことがありますご迷惑おかけしたと思います。またお願いします」と丁寧な対応となるはずである。「こちらの非だけを自分が認識している」という姿勢で対応すれば、相手は何か悪いことをしたと思いながら去って行くわけで、次回当社を選ぶかもしれない。

それを意図しているわけではないが、自分のために顧客満足度を追求していれば、そういう行動が自然にできるようになり、それが最終的には売上につながる。

5) 売上を上げるための人材教育・育成の問題点

一般的に、「車を売るために社員を教育する」企業が多い。いくら教育しても、売上は上がらず利益も上がらないのであれば、誰も社員教育をしないのではないか。つまり、一般にいわゆる人材教育・育成は目的があって行われているのではなくて、車を売るため、業績を上げるためという「目標」のためにやっている。

貢献等々、経営理念として企業の目的が謳われていても、理念につながるものが日常の仕事で実践されている例は極めて少ない。

6) 企業競争は質の向上活動

当社は、他社よりも良い考えを持ち、良い営業活動を行い、良いアフターサービスを行っているという自負している。より多くのお客さまにより良い営業活動、より良いサービス活動を提供することは、世の中、業界全体を良くすることである。より良い「質の向上活動」を行っているから、当社が選ばれ、結果、売上が上がっていると考えている。

企業競争とは、良い会社が勢力を広げ、悪い会社が消えていくものであり、売上競争、利益競争、規模の拡大競争をしているわけではない。質の向上活動をしているのであり、質の高い会社が量を大きくすることにより、社会全体が良くなるのである。

③ 取り組み内容

1) 採用活動

当社では、お客さま満足度の追求ができる人、つまり「感謝し、感謝され、自分の成長を真剣に考えている人」を採用すべく、まずは採用段階での選考に徹底してこだわっている。

設立から約10年間、「人間育成力」で地元ナンバーワン企業を目指せば、良い会社ができるに違いないと考え、横田相談役自らが採用の第一線に立ってきた。

当時、2～3名の新卒者を採用するために投じた予算は、年間1,500万円。高知県の同規模企業の5倍以上の数字である。

1990年より採用の専門部署を創設、現在、その部署はビスタワークス研究所として、自社の採用や教育だけでなく、高知県全体の人づくりに焦点を合わせて活動しており、地域社会への貢献に寄与している。

採用者の選考基準は、⑦人柄、⑧価値観、⑨人間力である。面接時間は、最低30時間、長い人で250時間程度かけている。

入社前に、会社のプロジェクトチームの会議を見学してもらい、2～3週間のインターンシップ、体験入社やアルバイト等に入ってもらいなどして、当社のありとあらゆる場面を見せ、双方の判断につなげている。

採用パンフレットには当社が望む社員像を謳い、当社の考え方に共感した就職希望者が会社訪問する。度重なる面談、社員が入れ替わり立ち替わり面談を行い、当社がどういう会社であるか、隅から隅まで見せる。

そうすることで、この会社はお客さま満足度を大切にしている会社で、こんなことをやっているのだ、社員一人ひとりが成長することを非常に大切にしている会社だ、感謝することを大切にしているからチームワークが良いのだ、ということ全てを理解してもらう。

当社の価値観、大切にしているものが100%わかるため、共鳴する人しか入社してこない。

2) 気づきの教育

当社では、「教えないで、気づかせる教育」を重要視している。横田相談役は、社員が物事を深く考え、常に何かに気づく人材に成長できるように必要な環境は何か、と考え続けてきた。決して、「こうしなさい」と命令しない。その代わりに、私が「こうしたらいい」と思っているのに相手(社員)がそう思っていないのはなぜだろう、と相手に追求していく。そうすることで、相手は物事を深く考え、見えないところにある問題を発見して解決するよう心がける。常に何かに気づく人材に成長していく。

3) 研修等

a. 心の教育(感謝する人間を育成することを目的とした研修)

当社の中心的な研修は、心の教育に関するものであり、以下を始めとしたさまざまな研修を実施している。

・ 4泊5日の新入社員お遍路研修

全国の視覚等に障害を持たれている方とペアを組み、四国八十八箇所霊場の一区間を案内して回る旅を行っている。目の不自由な方や車椅子の方、ご高齢の方と一緒に生活する機会を設け、お世話をするという内容。



■ 新入社員お遍路研修

・ 知覧特攻平和会館(鹿児島県)視察研修

太平洋戦争で命を捧げた特攻隊員の至純の

霊が祀られ、遺影・遺品・絶筆などが展示されている同館を訪問し、平和の尊さや純真な思いに触れることで、自分を見つめ直す機会としている。

・ 「何のために生きているか」を社員みんなで考える勉強会の開催

・ 東北地方太平洋沖地震における支援活動、ほか

b. 形の教育(マナー、話し方等)

・ 他社同様、マナー等の形の教育を行っている。心と形、両方が必要であり、心の入った形の教育についても実践している。

形には理想の形があり、見た目美しく感じが良い。形は、テーブルマナーと同じでたたき込めば身に付くもの。自分だけの価値観、自分だけのノウハウでは、理想の形に近づきにくく、非常に時間がかかるので、教育を行っている。

4) 社内表彰

年に一回、投票をベースにした「優秀社員」を表彰している。

- ・優秀社員が5～6名、準優秀社員が5～6名、努力賞が6～7名。その他に部門賞があり、全部で50種類ほどある。とにかく、ちょっとでも褒めるようにしている。

5) CS調査

CS(顧客満足)調査をメーカーであるトヨタ自動車がお客さまに対して調査を開始したのが12年前(1999年)。それを遡ること7年前(1992年)から、当社は独自でCS調査を実施している(現在は、メーカーの調査と当社の調査を併用している)。当社の調査は、お客さまに全数アンケートを送付。その声をもとに改善点を見つけ、自分たちの仕事のやり方を改善している。褒めてもらえることも多く、それがまた意欲、やりがいにつながっている。

④ 取り組み効果

1) 顧客満足度、11年連続でダントツ日本一

自動車の販売関係者で当社の名を知らない人はいない存在となっている。全国のトヨタ販売会社の中で、調査開始以来、顧客満足度トップの座を一度も譲ったことがない。

いうまでもなく、ここ数年、国内の自動車業界は厳しい状況にある。苦戦を強いられ、前年比2～3割も販売台数が減少したり、閉店したりした同業者も数多い。近隣は10社以上の同業者がひしめき合う超激戦区で、値引き攻勢に出る店も少なくない中、当社は限度以上の値引きを行わない。そのような中、当社は年々、驚異的に来客数を伸ばし、新車販売台数・年間売上ともに毎年記録を伸ばしている。

2) 風土形成

組織横断で、顧客視点に立って、考え行動する風土ができており、進化を続けている。社員は、お客さまに感謝、感動されるサービスが自然とできている。お客さまとのコミュニケーションが取れており、信頼関係が構築できている。

【コミュニケーション方法の一例】

お客さまにご迷惑がかからないよう、特に「はがき」での連絡を取ることを心がけるなど、自然な心配りができている。営業スタッフは全てのお客さまに、心のこもった手書き・手づくりのはがきでコミュニケーションを取っている。

3) 積極的な社員からの提案

当社の心に響くサービスの大半は社員の発案によるものである。

【サービスの一例】

- ・48 時間試乗サービス
- ・車もフロア・マネージャーも存在しない
ホテルのラウンジのようなショールーム
- ・ショールームに併設された子供の遊び場の設置(キッズコーナー)
- ・ショールームに併設された授乳室の設置
- ・女性用トイレに用意された新品のストッキング
- ・スタッフの手づくりで企画運営されている多彩なイベント、など



■ ネットトヨタ南国ショールーム

4) 顧客対応システム「NICO!」の構築(3万人分のデータベース)

すべてのスタッフが知り得た情報が全社員の財産として共有化され「見える化」できている。それゆえ、お客さまの名前や住所はもとより、何回目の来社か、前は誰と来たのか、どこへ座ったのか、どんな飲み物を注文したのか、コーヒーに砂糖を何個入れたか、ミルクは入れたか、前はどんな新聞や雑誌を読んだのか等々、詳細に記録されている。

【NICO!の活用例】

訪問時、乗り入れた車が玄関前に差しかかるやいなや、「〇〇さま、おまちしておりました」と名前を呼ばれたうえで出迎えられるようになっている。

⑤ 取り組み中のハードル、目標とのギャップ(苦労した点、困ったこと等)

特になし。時間のかかることを時間をかけてやっただけで、何も難しいことはやっていない。

世の多くの人たちを見て思うことは、難しいことをやろうとしている。その難しさとは何かというと、「時間のかかることを一瞬でやっ飛ばしておこうと考えていること」。

風土改革ということがいわれるが、風土が改革できるのか。長い時間をかけて作りあげていくものが風土である。社員満足度も顧客満足度も同じで、時間をかけて作りあげていくものである。

⑦ 対応方法(創意工夫した点、解決策)

30年という時間をかけて積み重ねてきた。

⑧ 今後の課題と具体的な取り組み方法

1) 課題

顧客満足度日本一という評価をいただいているが、当社が理想とするところと比べると、全ての事柄においてレベルは低い。レベルが上がるとレベルの高い不満が必ずあり、常に課題がある。都度、課題対応し続けている。当社が理想とする姿のまだ3分の1くらいしかできていない。

2) 当社の理想とするところ

社員、お客さまからの感謝の度合いがもっと高い会社を目指す。社員が本当に感謝すると、ここで働けて本当に嬉しい、給与の額に固執しない、休みたくない、何の不満もない、という状態になるはずである。お客さまが来社され、社員が笑顔で迎えただけで契約に結びつく、全てのお客さまが当社以外から車を買いたくないという、友人知人に他に買う店はないといってくる、月謝を払うので息子を就職させてほしいとお願いされる。ここまで行けば、究極である。究極の感謝の度合いを目指す。

3) 理想の実現のために

今以上に社員が成長する「風土」を形成すること。社員が、日々ものすごい勢いで成長する会社。昼間仕事をして、家に帰って一所懸命勉強する。大学に行くよりも勉強する、知識も身に付く。そういう、社員を超一流にできる組織にするために、今までどおり時間をかけて、今まで以上のよりよい風土を形成していく。

7. 株式会社平井料理システム

(1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市福田町 6-3

代表者 : 平井 利彦氏(代表取締役社長)

創業年 : 1984 年

設立年 : 1987 年

事業内容 : 飲食店経営・飲食関連コンサルタント業務・イベント、ケータリングサービス

社員数 : 352 人(うちアルバイト 300 人)

事業所 : 香川県(14 店舗)・愛媛県(1 店舗)・兵庫県(1 店舗)・徳島県(1 店舗)

岡山県(1 店舗) 計 18 店舗(17 居酒屋 17・産直市 1)

香川県 : 「酒と手づくり料理。吾割安」 / 高松市福田町、「酒と料理の NATSU なつ」 / 高松市瓦町、「カドゲン弦」 / 高松市瓦町、「酒とめしのひら井」 / 高松市磨屋町、「Italian Bistro Hirai」 / 高松市丸亀町、「イタリアンビストロ古新町荘」 / 高松市古新町、「プレハブラーメン吾割食堂」 / 観音寺市本大町、「プレハブラーメン吾割食堂」 / 綾歌郡宇多津町、「楽農ファーム徳の市」 / 高松市松縄町、「庭園焼肉・焼肉ひらい」 / 綾歌郡宇多津町、「とり料理かど弦」 / 高松市百間町、「そば懐石徳市」 / 高松市丸亀町、「肉料理ひらい」 / 高松市紺屋町、「瀬戸内バルスプリッツ」 / 高松市鍛冶屋町

愛媛県 : 黒毛和牛専門肉料理ひら井 / 松山市二番町

兵庫県 : 酒と飯のひら井 / 神戸市中央区

徳島県 : 酒と飯のひら井 / 徳島市寺島本町

岡山県 : 黒毛和牛専門焼肉ひらい / 岡山市新保

資本金 : 38,500,000 円

売上高 : 1,078,000,000 円(2010 年 9 月期)



■ 店舗外観

(2) インタビュー調査

調査日 : 2011 年 12 月 3 日

回答者 : 平井 利彦氏(代表取締役社長)



■ 平井 利彦氏(代表取締役社長)

(3)調査結果

① 顧客満足度を高めるための「人材教育・育成」のテーマ

「社員それぞれの魅力を引き出し、全力で発揮できる環境を創ること」

人材教育や育成というマニュアル的な枠の中で考えるのではなく、ただ人としてどう生きるか、人とは何かというモラルの大切さを伝え続けている。

社員なりにお客さまの立場に立って考え、お客さまが求めていることは何かと、ごく当たり前なことを自然と行動に移せる人間に成長することが目標。顧客満足度の高い、強い意志を持った人材の育成だと考えている。

② 顧客満足度を高めるための取り組み前の当社の状況

1)当社の歩み

当社は、1984年3月に高松市の繁華街でラーメン屋「吾割安」を開店。店名の「吾割安」は、独立前に働いていた東かがわ市のラーメン屋台の名前をつけた。有名店だったことで、高松の中心地で食べられるという噂が広がり、すぐに行列ができるほどに人気店となった。

9坪で28席が常に満席で、2年後には80坪150席の店舗に移転。同時に客単価を上げるため、居酒屋を主とした業態に変えた。安いメニューを豊富にそろえ、若者からの評判も高く「高松の学生は吾割安で酒を知る」といわれるほどになった。

売上高は毎年伸び、97年までに3店舗を開店。バブル経済期に重なり、「投げたボールは落ちない」と感じていた。だが、大手が次々と進出して競争が激化、成長も止まった。

しかし、厳しい環境にも屈することなく開店、閉店を繰り返し、お客さまのニーズに対応しながらその先を目指して！をモットーに、現在では、香川を代表する飲食店として18店舗を構える規模に成長している。

2)環境への取り組み

2009年6月から、店の生ごみからつくった堆肥を農家に提供し、その堆肥で育てた野菜を仕入れる仕組みを取り入れている。きっかけは、肉の仕入れ先の農場から「生ごみに困っているなら持ってこい」といわれたことだった。2008年のリーマンショック以降、経営は厳しく、グループ全体でのごみ処理費用400万円の削減を考えていたところだった。

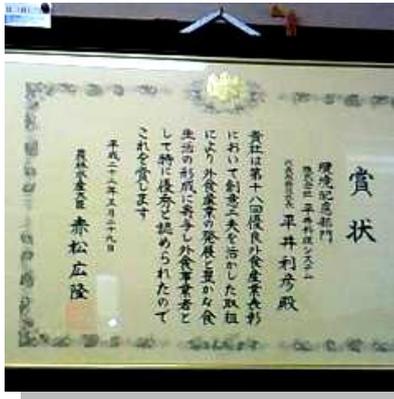
店に出るごみの7割は、お客さまの食べ残しによるもので、これを店舗毎に分別、冷凍保存し、牧場に買い取ってもらう。牧場は牛ふんに混ぜるなどして堆肥にする。ごみ処理費用が約60万円に圧縮できた。

さらに、その堆肥を野菜の生産農家に無償で提供することにした。農家もコストを削減でき、安く野菜を仕入れられる。

野菜は、2011年6月にオープンした産直市「楽農ファーム徳の市」でも取り扱い、農家の販路を広げるようにした。消費者は、食の安全・安心を求めている一方で、農家は外国産の流入や価格の下落に対応しきれず将来に不安を抱いている。これからは、飲食店の経営だけでなく、消費者と農業者の両者をつないでいくことこそ、飲食店の使命である。

経営する飲食店18店舗のうち15店舗で、独自の「食品循環システム」を導入。店舗から出る食品生ごみを集約、地元の牧場にて堆肥化し、その堆肥を活用した契約農家が、米と野菜を生産している。契約農家で生産された野菜、また米から出た稲わらを飼料として飼育された牛、豚は当社が直接農家から購入し、店舗で提供している。

当社が構築した「食品循環システム」は、「地産循環型再利用」の優れた仕組みとして「優良外食産業表彰(環境配慮部門)」での最高賞となる農林水産大臣賞を香川県企業として初めて受賞。また、香川県からは、「香川県環境配慮モデル事務所」として認定を受けるなど、各方面から高い評価を受けている。



■ 優良外食産業「環境配慮部門」農林水産大臣賞受賞

3) 会社をリードし続ける社長の歩み

社員から一目置かれるカリスマ社長も小学生の頃は、漫画のドラえもんに出てくるジャイアンそのものだったという。人のモノは自分のモノ、自分のモノは自分のモノという筋金入りのワルガキだった。ある時、職場の大将から友達がいらないだろうと指摘され、何でもいうことを聞く家来はいても友人と呼べるものがないことに気づいた。人のモノは自分のモノ、自分のモノは自分のモノという考え方が、人を遠ざけているのであれば、人のモノは人のモノ、自分のモノは人のモノに変えると逆転するのではと思いついた。

後にデール・カーネギーの本を読み、その考えが正しいことを確信した。人を動かすのは、人の心を動かすこと。相手がしてほしいことを真剣に考え、相手の話をよく聞き、その中で相手を幸せにするヒントを見つけること。このことを頭で理解しているだけでなく実践できるようになってから自然と人が集まってきた。

- ✍ 人から押しつけられた意見よりも、自分で思いついた意見のほうを、われわれは、はるかに大切にすることである。とすると、人に自分の意見を押すようにするのは、そもそも間違いだといえる。暗示を与えて、結論は相手に出させるほうが、よほど利口だ。

— デール・カーネギー —

- ✍ あなたが明日会う人々の四分之三は、「自分と同じ意見の者はいないか」と必死になって探している。この望みをかなえてやるのが、人に好かれる秘訣である。

— デール・カーネギー —

- ✍ あなたの話し相手は、あなたのことに対して持つ興味の百倍もの興味を、自分自身のことに対して持っているのである。中国で百万人の餓死する大飢饉が起こっても、当人にとっては、自分の歯痛のほうをはるかに重大な事件なのだ。首に出来たおできのほうが、アフリカで地震が四十回起こったよりも大きな関心事なのである。人と話をする時には、このことをよく考えていただきたい。

— デール・カーネギー —

4) 社員育成

社員の育成なんて、特段珍しいことはやっていない。ただただ社員を大事にすることである。問題児ほど全社員で守る。これが、組織の団結力を育み、組織の成長につながる。ただ一つ教えていることがあるとすれば、人としてのモラル、人としてどう生きるかといった人としての魅力を引き出すことである。すぐに辞めてしまう社員も多いが、辞めた後、転々と職場を変え、最終的に行き場を失い途方にくれた社員でさえ、当社に戻ってこいと声をかける。このような社員への深い愛情の積み重ねが今日の平井料理システムを支える人財になっている。

5) 社員のモチベーションアップに店舗拡充

創業以来、出店数を増やすことが企業の発展と考え、また出店に向けた取り組みにより社員のモチベーションが向上し、共に人材育成にもつながっていた。しかし、出店が落ち着くと目標を失ってしまい、顧客サービスの低下をも招いてしまった。

また、飲食店という業界は社会的評価も低く、流動的なアルバイト雇用が大半を占めることから、企業として人材育成への取り組みは難しい。そのため、即戦力を期待して経験を積んだアルバイトを採用しても、接客サービスのレベルは、他県に比べて低いのが現実であった。また社員から、話があるといわれたら、「お金を貸して欲しい」「結婚するから辞めたい」この2つしかないくらい、愛社精神は低かった。

② 取り組みのきっかけ、目的、ねらい

社員のやる気を上げるために、社長として取り組むべきことは何かを考えたとき、社会的評価を上げること、給与などの報酬ではなくもっと強いやりがいにつながるものとは何かを考えていた。

そんな中、何気なくテレビを見ていると、環境という言葉が聞こえてきた。そこから「分割リサイクル」を思いついた。これからの飲食店業界の発展に欠かせないものは、出店という自社だけの利益を考えるのではなく、社会貢献が必要であることに気づいた。

この取り組みを通して社会的評価を向上させていくことが、社員のモチベーションアップにつながることを確信した。

③ 取り組み内容

社長自らが率先して社内から出る廃棄物を分別し、全店の廃棄物を回収、リサイクルしていくと取り組み、社会貢献につながる新事業に取り組んだ。

1) 目標設定

会社としての方向を示し、社員と共に経営理念を作成にし、常に読み合わせ、行動に移せるよう伝え続けている。

モットー

LOOK FORWARD その先を目指して

経営理念

【文化】食文化を築き、世界に挑戦する個性派軍団飲食企業を目指す。

【幸せ】食を通じ、強い意志を持った人材を育成し、社員とその家族を幸せにする。

【元気】店を通じ、人々に喜びを感じていただき、地域の元気の源になり、社会に貢献する。

2) 「地産循環型再利用」の仕組みを構築

店舗から出る食べ残しについて、豚骨、鶏骨、魚、貝、カニ殻等に細かく分別し、傷まないように冷凍保管し、地元の牧場へ持ち込み、飼料や肥料に変え、育った牛、豚、野菜を直接買い取る「地産循環型再利用」の仕組みを構築。

⑤ 取り組み中のハードル、ねらいとのギャップ

1) 苦労した点

廃棄物の回収作業は、においも臭く、毎日、繰り返していても慣れるものではない。まして新しい社員に伝達していくことは、そう簡単なものではない。

2) ハードル・ギャップへの対応方法

それでも毎日、繰り返し取り組み続ける社長の後ろ姿を見て、徐々に社員にも、変化がはじめた。強引にさせるのではなく、取り組むべき目標を明確に伝え続けること、会社のモットーである「その先を見て！」のとおり、何のためにやっているのか目的意識が明確であれば社員の意識は変っていく。まずは社長が率先し、良いものは社員につなげていくその姿勢が社員のやる気を醸成している。

⑥ 取り組み問題点、今後の課題

1) 企業ブランドの向上

飲食店という業界で働く社員の社会的評価はまだ低い。地域に根付いた社会貢献により企業ブランドを向上させ、自信を持って働ける環境づくりとして業界における成功事例をつくるのが社長の使命と考えている。

社長は、社会と会社の接点として、イベント活動やボランティア活動などの取り組みを通して社員の活動の幅を広げていく。常に新しいものを求め、社会のニーズやシーズを分析し、店舗づくりに活かせる体制を創る。

2) 今後の目標

そしてリサイクルの発展と収益性の向上により、社員の給与を上げることが目標である。企業の成長を支えている社員の影で支えている家族に還元していきたい。社員の子どもが大学に進学させられるぐらいの給与水準まで上げていくことが、社長の夢であり、会社のこれからの目標である。

第4章 総括

1. インタビュー調査から考察できる「人材教育・育成」への取り組みの実態

インタビュー調査から、顧客満足度を高めるための「人材教育・育成」だけに取り組んでいるのではなく、「社員の幸せとは何かを考え、社員を大切に思う気持ち」が、結果的に「顧客満足度を向上させ企業成長につながった」ということがわかった。

その具体的な取り組みと成果を以下にまとめてみる。

(1) 人材教育・育成に向けた取り組みのきっかけ

企業の成長には、顧客満足度の向上が影響していることは、誰しも理解できる。そのため、顧客へ直に接する社員の満足度を高めるのが大事であると理論的にはわかるだろう。

しかしながら、実践できている企業は少ないのが現実ではないだろうか。仕事への満足感ややりがい、達成感は人により感じ方が違う。社員の心をコントロールするのはそう容易ではない。

人材教育・育成への取り組みのきっかけの内容は、調査企業それぞれ違っていたが、社員一人ひとりの会社への思いを、アンケートなどで聴き取る姿勢は共通する点であった。

「こうすれば社員は喜ぶだろう。満足するだろう」と、会社が良かれと思って社員へ与えるのではなく、社員の声を聴き、吸い上げ、社員の思いに気づくことを大切にしている。

(2) 共通する取り組み内容

経営理念や行動指針、クレドなどを作成し、会社の価値観等を浸透させることで社員が目標を持って行動できる職場環境が整備されている。そのうえで研修や報酬制度を通して、社員がどうあるべきか、迷わずに目指すべき方向に向かっていける仕組みをつくっている。

① 経営理念等の明文化

今回、調査を行った企業全7社は、社員数9人から600人(パート含む)と企業規模もさまざまであるが、共通した素晴らしい取り組みがなされている。まず全社とも、自社の価値観や目指す方向等を示す経営理念等を策定していることが挙げられる。そして、その経営理念等が社内で浸透し日常業務の実践につながるよう、「行動指針」「クレド」等が策定され、朝礼などの機会に読み合わせが行われている。

経営理念等は、ただキレイな言葉が並べられているのではなく、人の幸せを第一に考える社長の真剣な思い、そしてお客さまの幸せ、社会の幸せを願う社長以下全社員の真摯な思いが表現されている。インタビュー結果から各社の経営理念等をまとめると以下の表のとおりとなる。

(表内の下線は、社員とその家族を大切にし、心を込めてお客さま等に対応するという記述)

■ 調査企業の経営理念等

No.	調査企業名	経営理念等
1	株式会社大河内工務店 (香川県三豊市)	<ul style="list-style-type: none"> ・大河内工務店は、伝説の棟梁の技と心を受け継ぎ、お客さまの健康で楽しい幸せづくりのお手伝いをさせていただくことを使命とします。 ・私たちは、<u>お客さまの心の声に耳を傾け言葉にできない願望、ニーズを感じ取り身近な親戚のように手間を惜しまず</u>お客さまの期待以上の住まいづくりを提供することをお約束します。 ・私たちは、地域の皆さまの幸せと子供たちの未来を常に考え、「<u>日本一気持ちよい工務店!</u>」を目指します。
2	株式会社かがわ魚食サービス(香川県高松市)	<u>信頼で結ばれた食の安心を鮮度と旬と真心を込めてお届けします。</u>
3	ジェイアール四国バス株式会社(香川県高松市)	私たちはお客様が喜ぶことを実践し、日本一のバス会社を目指し、会社の発展に努めます
4	株式会社スワニー (香川県東かがわ市)	<ul style="list-style-type: none"> <u>自分のために：社員とその家族の利益と幸福を実現します。</u> <u>社会のために：顧客、取引先、株主の信頼に応え、社会の発展に貢献します。</u> <u>世界のために：独自の技術と英知をもって、人類の革新と進歩に寄与します。</u>
5	株式会社平井料理システム(香川県高松市)	<ul style="list-style-type: none"> 【文化】食文化を築き、世界に挑戦する個性派軍団飲食企業を目指す。 【幸せ】食を通じ、強い意志を持った人材を育成し、<u>社員とその家族を幸せにする。</u> 【元気】店を通じ、人々に喜びを感じていただき、地域の元気の源になり、社会に貢献する。
6	四国管財株式会社 (高知県高知市)	私達は、 <u>自分達の夢の実現</u> の手段として四国管財においてお客さまに「 <u>笑顔と挨拶と報連相と環境を意識した丁寧な仕事の実践</u> 」により自分を含めた全ての人々に感動を提供いたします。
7	ネットヨタ南国株式会社(高知県高知市)	<ul style="list-style-type: none"> ・自然の摂理を尊重し、原理を踏まえた組織づくりを目指す ・倫理を重視し、<u>人間性尊重</u>の企業を目指す ・<u>全従業員を勝利者にする</u> ・エンパワーメントとチームワークの組織づくりに挑戦する

興味深いのは経営理念等に、日本的経営の本質である「何よりも社員とその家族を幸せにする」という意味合いの言葉が書かれている企業が7社中4社もあったことである。また、経営理念等や行動指針の策定時、社員自らが提案を行うなど、社員の声が反映されている企業が多い。社員の経営参画を積極的に進め、フラットな組織が形成されている企業の在りさまがうかがえた。

さらに、顧客満足の結果でもある「企業の社会的評価(ブランド価値)」が高まることが、社員の誇りにつながる価値であり、企業にとって極めて重要であるとの認識が企業経営者にあり、意識的に取り組んでいるように思われた。

これら企業の特徴として、人を尊重するという考えが根幹にあり、自分たちの成長やお客さま満足の向上を目的に人材教育・育成を行い、人を尊重する組織風土が徐々に形成されていった。人を尊重するという点で、お客さまを大切にする敬意の表れとして、サービス面では「ていねいな接客対応」を重視し、教育に力を入れている点も企業共通の考え方である。

② 行動指針の決定、浸透と修正

次に各社とも、経営理念等の実現へ向け、具体的な行動や判断の基準を決定している。経営理念等は抽象的なものも多いため、具体性を高め理解や行動を促すためである。また数値によるKPI（「Key Performance Indicator」：重要業績評価指標…組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標を意味し、達成状況を定点観測することで、目標達成に向けた組織のパフォーマンスの動向を把握できる）を設定し、達成度の把握や人事評価の基準にも活用している。

経営理念等や行動指針を作成しても、社員が理解・実行しないと意味がない。そこで継続的な研修や振り返りを行うことにより、経営理念等の浸透や、社員の考えと行動の修正を図っている。また行動指針などは、時間が経ち現在の経営環境や経営者の思いと相違してくることが多々ある。そういった場合は現状に適したものへと見直し、さらなるレベルアップを目指す。

③ CS（顧客満足）とES（社員満足）の重要性を認識

各社ともCS、ESを重要視している。企業が収益を上げ、発展や継続をするにはCSが必要である。ただしCSを上げるには、ESの向上が不可欠と考えている。それは、お客さまに直接対応するのは社員であり、そのサービスによってCSが決まるからである。

製品や商品の品質に、大きな差はつくりにくくなっている。そのため、顧客対応やアフターサービスといった副次的な品質にCSは大きく影響を受けるようになった。

④ 人材採用

サービスを提供する人材の重要性が高まっていることから、採用には時間や手間をかけている。具体的には、回数や時間をかけた面接や、インターンシップを行うことで、じっくり相手を見極めて採用を行っている。また就職希望者にも、採用前に会社や仕事内容を知ってもらうよう努めている。このような取り組みを行うことにより、入社後に双方がギャップを感じないような取り組みを行っている。

(3)実践している人材教育・育成等について

調査企業が、社員満足・顧客満足の向上を目的に実施している人材教育・育成については、企業経営者の「社員」と「お客さま」を大事にする姿勢がまず基本にある。そのうえで、OJT（職場内教育）、OFF-JT（職場外教育）による実践されている。

人材育成の中心となる研修は、OJTを中心とした社内研修と、セミナーへの参加といった外部研修が多い。インタビュー結果から各社の実践内容をまとめると以下の表のとおりとなる。

（ヒアリングで聞きとった内容であり、会社の取り組みを網羅したものではない）

■ 調査企業の人材教育・育成

No.	調査企業名	人材教育・育成の具体的内容
1	株式会社大河内工務店 (香川県三豊市)	<ul style="list-style-type: none"> ・クレドミーティング(月2回) ・お客さまに楽しんでいただくイベントの運営
2	株式会社かがわ魚食サービス (香川県高松市)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念・年度方針発表会 ・毎月ミーティングの開催による意見交換及び業務改善活動 ・外部研修への参加
3	ジェイアール四国バス株式会社 (香川県高松市)	<ul style="list-style-type: none"> ・接客サービス優良社員の表彰 ・外部講師による研修(ベンチマーキング、顧客満足度向上研修、サービス基礎研修等) ・日々業務における指導 ・グループ内での勉強会
4	株式会社スワニー (香川県東かがわ市)	<ul style="list-style-type: none"> ・同好会活動、全員参加の高度な5S活動、ESクレドによる理念浸透活動、呼び方の工夫、ありがとうカードの実施(表彰) ・次世代経営幹部育成プログラム、階層別・職務別研修、さまざまな経験
5	株式会社平井料理システム (香川県高松市)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念の読み合わせ ・全店長との30分間面談(月1回) ・ミーティング(週1回)
6	四国管財株式会社 (高知県高知市)	<ul style="list-style-type: none"> ・研修担当者、キャリアカウンセラー等の養成 ・新人研修、TS研修、キャップ月例会(経営理念浸透、リーダーの育成等を目的とする) ・社内報の作成 ・採用へのこだわり
7	ネットヨタ南国株式会社 (高知県高知市)	<ul style="list-style-type: none"> ・気づきの教育 ・採用へのこだわり ・研修等(新入社員お遍路研修、知覧特攻平和会館視察研修、何のために生きるかを考える勉強会、マナー研修ほか) ・社内表彰

社内では、社員意識や業務レベルの向上を中心に行っている。特に業務についてはOJTが中心であり、その指導方法や、高い効果を上げる取り組みを検討し、実行している。

外部研修では、通常業務では得にくい知識の習得や、業界や他社情報を収集する機会ととらえている。内部・外部研修ともに、時間と費用のかかるものであるが、根気強く継続して行うことによって、成果が出ているように思われる。

(4) 取り組みの成果

人材教育・育成、社員満足度・顧客満足度向上のための取り組みを行ってきた結果、調査企業にはさまざまな効果が表れている。

ばらばらだった社員の心が一つにまとまる。顧客のために一所懸命に考え、問題解決をすることで、顧客の要望に応えることができ、顧客が喜ぶサービスを提供できる。結果的に顧客から感謝されることで、この会社で働くことへの誇りが生まれ、仕事のやりがいを感じる。成功体験を積むことで、感謝の心が生まれ、自主的に動ける社員の育成につながっている…など。

項目別にまとめると以下の表のとおりとなる。

【お客さまとの関係性 顧客満足度向上】
<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまから感謝される。感動して泣いてくれる人がいる。 ・お客さまとの絆が強くなった(親戚のような付き合いができています)。 ・社員とお客さまとのコミュニケーションが取れており、信頼関係ができています。
【社員の成長 社員満足度向上】
<ul style="list-style-type: none"> ・仕事に対する責任感が強くなり、自発性が向上した。 ・自身で考え、工夫し、問題解決するようになった。 ・感謝し、感謝される人間に成長している。 ・やりがいをもって仕事をしている。 ・お客さまからいただく感謝やお褒めの言葉は、モチベーション向上につながっている。 ・普段の生活のなかで身だしなみや、地域の美化運動に参加するようになった。 ・お客さまとの関係づくりを社員が自発的に考えるようになった。 ・お客さまとのつながりを意識した行動(電話連絡をするなど)ができるようになった。
【業績向上、業務改善】
<ul style="list-style-type: none"> ・売上の増加、客数の増加につながっている。 ・仕事の継続的な依頼、業務の多角化につながっている。 ・クレームが減少した。 ・作業効率が向上した。 ・ていねいな作業、衛生管理に対し、社員の意識が向上した。 ・リサイクルへの取り組み、環境に対する意識が醸成された。
【採用、退職】
<ul style="list-style-type: none"> ・就職希望者が増加した。 ・会社に合う人材が採用しやすくなった。退職者が減少した。
【組織風土の形成】
<ul style="list-style-type: none"> ・社員同士の人間関係が良好となり、フラットな組織になった。 ・組織横断で顧客視点に立ち、考え行動する風土形成につながっている。 ・社員から積極的に提案が出る風土が形成された。 ・会社の社会的評価が高まった。

① CSの向上

お客さまから良い評価を受ける機会が増え、受注の継続や取引先の紹介につながった。

また、売上高が増加するだけでなく、サービスへの満足から利益率を高めることにつながるケースもあり、企業業績が向上した。

② 業務改善

社員の意識を高めることによって、行動が変わった。また研修により業務レベルを引き上げることで、サービスの質が高まった。さらに社員の意見に基づき業務の見直しが行われ、効率やCSの向上につながる業務改善も行われた。

③ ESの向上

経営理念等や行動基準を明確にすることで、社員もやるべきことが明確になった。そして、それに向けた行動を自発的に考えるなど、社員のモチベーションが上がり積極性が出てきた。

④ 優秀な人材の採用、退職者の減少

経営理念などを明確にすることで会社に合う人材がはっきりし、採用しやすくなった。

採用段階や継続的な研修により、会社の方向性を認識させるため、退職者が少なくなった。

⑤ 社風や一体感の創造

経営理念等を明確にして浸透させ、社風と呼ばれる企業文化が育まれてくる。それをもとに、社員同士の意識が統一され、同じ目標へと進む一体感が醸成されている。

(5) 今後の課題

人材教育・育成は、同じ内容の研修や教育でも、それぞれ受け止め方によって伝わり方は違ってくる。上手くいくことも失敗することもあるが、続けていくことが何より大事。あきらめないことが成功の秘訣であるとわかった。

また顧客・社員満足度を上げるということは永遠のテーマであり、無限である。常に現状を把握しながら問題点を見つけ、解決していくことが課題ではないだろうか。

2. 顧客満足度向上につながる人材教育・育成の成功ポイント

今回の調査でわかった会社の業績を上げている企業の共通点は、社員を大切にしていることである。社員の意見を聴く体制、意見を取り入れる仕組み、社員との情報共有が図れていることが挙げられる。社員を顧客と同様に一人の人間として尊重している。その姿勢が、社員に伝わり、感謝の心が芽生える。こういったコミュニケーションの循環を良好にすることが業績向上につながる要因と考えられる。

(1) 社員を幸せにするという考え方

社員それぞれ働く目的は違うが、報酬や名誉だけでは幸せの実感は続かない。仕事へのやりがいや達成感、また顧客や同僚、会社から感謝されること、必要とされることが、働くうえで大きなモチベーション向上につながっている。

(2) 社員がやりがいや達成感を持っていること

社員に顧客からの感謝や目標達成などの成功体験を経験させることで、達成意欲の向上、やりがいを持つことにつながる。OJT教育、成功できる環境づくり、失敗時におけるフォロー体制などの職場環境の整備が重要だといえる。

(3) 人材教育・育成に向けた取り組みの継続

会社の方針や、人材教育・育成を変えることにより、時に意見の違う社員を失うこともある。社員の成長を待つのは根気のいることである。けれども社員を大切に思う気持ちで、時間がかかっても、会社の考えを伝え続けることで大切である。

(4) 社員が誇りに思う会社

会社が社会的な評価を受けることは、働く社員の誇りとなる。会社が評価されるということは、会社を支えている社員への評価でもある。その会社の一員であることの自信や働くことができる喜び、帰属意識の醸成につながる。

社会貢献を通して社会とのつながりを大切にする意識は、顧客への感謝の心に等しい。

また上司や先輩、同僚との人間関係を良好に保つことも、会社を誇りに思うポイントである。

身近な存在である社員からの評価や感謝は、顧客からの評価よりも大きな喜びであり、職場環境の活性化につながる。尊敬し合える社員と共に働ける喜びも社会的な評価を受けることと同様の誇りを感じる要因である。

添付資料

**顧客満足度を高めるための人材教育・育成に関する
取り組み実態調査**

インタビュー調査用紙

おわりに

今回のインタビュー調査から、「顧客満足」向上のための「人材教育・育成」に取り組んでいる企業の特徴として、“社員を大切にしている”ことがわかった。言葉を変えると、「人材教育・育成」も含めた「社員満足」向上に注力しているといえる。

「顧客満足」と「社員満足」。社員一人ひとりが笑顔で誇りをもって仕事をするのが、お客さまにご満足いただける商品やサービスの提供へつながる。そこには、お客さまとともに、また社員同士が感動しあえる瞬間がある。そして社員は、より一層やりがいをもって仕事に取り組むことができる。このような好循環の仕組みをつくるのが、経営の最重要課題ではないだろうか。

「社員満足」なくして、「顧客満足」の実現は難しい。社員が満足すれば、満足した社員は顧客に対しても満足した状態で接することができる。自分の満足を、顧客へ提供しようとする。

そして「社員満足」を高める施策のひとつとして、効果的に活用されているのが、「人材教育・育成」である。社員一人ひとりが存分に力を発揮できる仕組みづくりと、個々のスキルアップ・モチベーションアップを図るための「社員教育・育成」、これが経営の鍵を握る課題の1つだと考えられる。

最後に、この「調査・研究報告書」が、顧客満足度を高めるための「人材教育・育成」に取り組む中小企業等の方々にとって、少しでもお役に立てれば幸いである。

また、ご多忙のところインタビュー調査にご協力いただいた関係者の皆さまへ深く御礼申しあげ次第である。

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

調査研究委員 山下 益明

調査研究委員 多田 やす子

調査研究委員 中井 由郎

調査研究委員 乾 京子